

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN LA
GESTIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA ESPECIALIZADA EN CONTRATACIÓN
PÚBLICA, A PARTIR DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

FRANCISCO ANIBAL AILLÓN VÁSCONEZ

DIRECTOR: ING. VICENTE TORRES

QUITO, OCTUBRE 2014

DIRECTOR:

Ing. Vicente Torres

INFORMANTES:

Ing. Felicita Maldonado

Ing. Raúl Alarcón

DEDICATORIA

A mis padres por ser mi ejemplo e incondicional apoyo durante mi vida y mi carrera profesional.

Francisco

AGRADECIMIENTO

A los docentes y personal de la Facultad de Administración de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por su colaboración y conocimientos compartidos.

Al Ing. Vicente Torres, mi maestro y tutor, por su gran ayuda y supervisión durante la elaboración de este proyecto.

Francisco

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA, 2

- 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, 2
- 1.2 CONSTITUCIÓN JURÍDICA DEL NEGOCIO, 2
- 1.3 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA, 3
- 1.4 PRODUCTOS, 5
 - 1.4.1 Excavaciones, 5
 - 1.4.2 Instalación de tuberías de agua potable y alcantarillado, 5
 - 1.4.3 Construcción de aceras, bordillos y cunetas de hormigón, 6
 - 1.4.4 Colocación de base y subbase, 6
 - 1.4.5 Tendido de mezcla asfáltica, 7
 - 1.4.6 Mezcla asfáltica, 7
 - 1.4.7 Materiales Pétreos, 8
 - 1.4.8 Venta de Hormigón, 8
 - 1.4.9 Alquiler de maquinaria, 9
- 1.5 PROYECTOS MÁS IMPORTANTES DESARROLLADOS POR FRANCISCO AILLÓN CONSTRUCCIONES CIVILES, 9

2 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO PARA LA EMPRESA, 11

- 2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 11
- 2.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO, 12
 - 2.2.1 Misión, 12
 - 2.2.2 Visión, 13
 - 2.2.3 Principios, 13
 - 2.2.4 Valores, 14
 - 2.2.5 Procesos Internos, 16
 - 2.2.6 Nivel de Competitividad, 16
 - 2.2.7 Recursos Humanos, 18
 - 2.2.8 Perfil del Factor Humano, 18
- 2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL, 19
 - 2.3.1 Macro entorno, 19
 - 2.3.2 Leyes y reglamentos, 31
- 2.4 ANÁLISIS FODA, 39
 - 2.4.1 Fortalezas, 39
 - 2.4.2 Oportunidad, 40
 - 2.4.3 Debilidades, 41
 - 2.4.4 Amenazas, 41
- 2.5 AUDITORÍA MATRÍZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANALISIS EXTERNO EFE Y EFI, 43

- 2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 47
- 2.7 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES, 47

3 PLAN DE MARKETING, 50

- 3.1 PERFIL DEL CLIENTE, 50
- 3.2 SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA, 50
 - 3.2.1 Nombre de marca, 52
 - 3.2.2 Imagen de marca y valor de marca, 53
 - 3.2.3 Estrategias de Precio, Plaza y Promoción actuales, 53
- 3.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX PROPUESTAS, 55
 - 3.3.1 Estrategia de producto, 55
 - 3.3.2 Estrategias para el precio, 55
 - 3.3.3 Estrategias para la plaza o distribución, 56
 - 3.3.4 Estrategias para la promoción o comunicación, 56
- 3.4 PRESUPUESTO DE MARKETING, 57
- 3.5 EVALUACIÓN DE RESULTADOS, 58

4 DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA EMPRESA CONSTRUCTORA, 59

- 4.1 CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTIÓN, 59
- 4.2 SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO, 60
- 4.3 ALINEAR EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO A LAS ESTRATEGIAS, 61
- 4.4 MAPA ESTRATÉGICO, 62
- 4.5 BALANCED SCORED CARD, 63
 - 4.5.1 Matriz BSC, 63
 - 4.5.2 Control de gestión, 65
 - 4.5.3 Nivel de información y control, 66
 - 4.5.4 Nivel de Satisfacción del Cliente, 67

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 69

- 5.1 CONCLUSIONES, 69
- 5.2 RECOMENDACIONES, 71

REFERENCIAS, 72

ANEXOS, 73

- Anexo N° 1: Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 086:97, 74
- Anexo N° 2: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 77

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1:	Proyectos más importantes desarrollados por Francisco Aillón	
	Construcciones Civiles,	10
Cuadro N° 2:	Cotización del Dólar – Euro,	20
Cuadro N° 3:	Riesgo País,	27
Cuadro N° 4:	Mercado Laboral,	29
Cuadro N° 5:	Matriz FODA,	42
Cuadro N° 6:	Nivel de Impacto EFI,	43
Cuadro N° 7:	Matriz EFI,	44
Cuadro N° 8:	Nivel de Impacto EFE,	45
Cuadro N° 9:	Matriz EFE,	46
Cuadro N° 10:	Presupuesto de marketing,	57
Cuadro N° 11:	Evaluación de resultados,	58
Cuadro N° 12:	Matriz BSC propuesta,	63
Cuadro N° 13:	Cuadro de Resultados,	65
Cuadro N° 14:	Cuadro de Control,	65
Cuadro N° 15:	Niveles de Información,	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración N° 1:	Proceso de Planeación Estratégica, 12
Ilustración N° 2:	Proceso de Producción, 16
Ilustración N° 3:	Organigrama Estructural, 18
Ilustración N° 4:	Producto Interno Bruto (Millones de dólares), 21
Ilustración N° 5:	Producto Interno Bruto Per Cápita, 22
Ilustración N° 6:	Salario Básico Unificado, 23
Ilustración N° 7:	Inflación anual, 24
Ilustración N° 8:	Tasa Activa y Pasiva, 25
Ilustración N° 9:	Balanza Comercial, 26
Ilustración N° 10:	Exportaciones Petroleras y No Petroleras, 27
Ilustración N° 11:	Población del Ecuador, 28
Ilustración N° 12:	Mapa de Pobreza del Ecuador, 30
Ilustración N° 13:	Ciclo de vida del producto, 52
Ilustración N° 14:	Mapa estratégico propuesto, 62
Ilustración N° 15:	Cuadro de mando propuesto, 64

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “Francisco Aillón Construcciones Civiles” es un negocio basado en la estructura jurídica de persona natural. Dedicada a la construcción de obras civiles y obras viales mediante la producción y tendido de carpeta asfáltica. El análisis situacional determino que la empresa cuenta con una buena reputación en la provincia de Tungurahua por su gestión efectiva y servicio de alta calidad con 70 empleados mismos que en su mayoría de lleva trabajando más de 5 años dentro de la empresa, con instalaciones adecuadas para la producción de asfalto y materiales pétreos, limitados únicamente a la provincia de Tungurahua y por los el retraso de los cobros en el sector público; toda la información recabada permitió establecer el perfil del cliente, los servicios que ofrece, el mappin perceptual, el manejo de la imagen y valor de la marca, las estrategias de producto, precio, plaza y promoción; mismos que se interpretan en el BSC con el fin de estimar los sistemas de control adecuado para el cumplimiento de los indicadores propuestos; y la generación de conclusiones y recomendaciones en el capítulo final.

INTRODUCCIÓN

Debido al incremento en la inversión del actual gobierno para obras públicas y trabajos de vialidad en los diferentes sectores del país, las empresas constructoras han tenido un crecimiento acelerado en los últimos años; la empresa, “Francisco Aillón Construcciones Civiles” al momento cuenta con 70 empleados y cuenta con la maquinaria necesaria para producir materiales pétreos y mezcla asfáltica para cumplir con contratos con Instituciones Públicas y con el sector privado.

El presente trabajo contiene un análisis de la situación actual de la empresa así como del entorno en el que labora la empresa; con esta información se plantearán estrategias empresariales y mediante un plan de marketing y el Balanced Scored Card se evaluará y controlará el cumplimiento de los mismos.

Al momento la empresa esta limitada geográficamente solo en la provincia de Tungurahua, por lo que se busca expandir sus trabajos a otros sectores del país; para así generar una mayor rentabilidad en la misma, cumpliendo con trabajos de calidad y generando fuentes de trabajo.

1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa “Francisco Aillón Construcciones Civiles” es un negocio basado en la estructura jurídica de persona natural. Dedicada a la construcción de obras civiles y obras viales mediante la producción y tendido de carpeta asfáltica.

Se realizan trabajos tanto para el sector público como privado los mismos que son ejecutados principalmente en la provincia de Tungurahua.

La empresa cuenta con 70 empleados entre los que se incluye, Ingenieros civiles, Arquitectos, Ingenieros industriales, operadores de maquinaria y peones.

Tiene sus instalaciones en la ciudad de Ambato ubicado a 2km del paso lateral en las Canteras Kumochi, aquí se encuentran la planta de Producción de Asfalto y la Planta de Producción de materiales pétreos, las oficinas de la empresa están ubicadas en el sector de Ingahurco.

1.2 CONSTITUCIÓN JURÍDICA DEL NEGOCIO

Francisco Aillón Construcciones Civiles, fue creado en el año 2007 basada en la estructura jurídica de persona natural. Como lo indica el Registro Único del

Constituyente (RUC) documento tributario con el que realiza sus operaciones el negocio, la empresa está autorizada para actividades de ingeniería civil y extracción de asfalto como sus actividades económicas. Ver Anexos - Primera Parte. ANEXO 1. (Servicio de Rentas Internas - SRI, 2013)

La empresa está ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua en la dirección Argentina 124 y Av. Las Americas, ciudadela Ingahurco.

Para poder licitar en el sector público, el negocio adicionalmente debe contar con un Registro Único de Proveedores (RUP), el cual le otorga la categoría de microempresa y le permite ofrecer bienes, obras o servicios al sector público.

Ver anexos- Primera Parte. ANEXO 1. Sistema Nacional de Contratación Pública.(Servicio de Rentas Internas - SRI, 2013)

1.3 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La empresa fue creada por el Ing. Anibal Aillón en el año 2007, empezando a realizar contratos de ingeniería civil como construcciones de edificaciones y participando en licitaciones y concursos a través del Instituto Nacional de Contratación y Obras Públicas (INCOP).

En la provincia de Tungurahua, pocas empresas cuentan con la maquinaria necesaria para realizar trabajos viales. Por esta razón en el año 2010 el Ingeniero Anibal Aillón junto con su hijo Francisco Aillón, deciden incursionar en la construcción de obras

viales aprovechando la oportunidad brindada por el Gobierno Provincial de Tungurahua y el Gobierno Municipal de Ambato. Los organismos seccionales de la provincia de Tungurahua ante la necesidad de modernización de carreteras y obras civiles ponen a disposición de contratistas del área de la construcción diferentes concursos públicos a través del Sistema Nacional de Contratación Pública y el Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP. Los principales proyectos en los que incursiona la empresa son los trabajos de asfaltado en diferentes sectores de la provincia.

En el año 2010 la empresa gana su primer contrato de asfaltado a través de concurso público y su primera obra le es adjudicada. Para ejecutar de mejor manera dicha obra, la empresa se ve en la necesidad de adquirir nueva maquinaria para el tendido de asfalto subcontratando la adquisición de mezcla asfáltica a través de un proveedor externo para ampliar su capacidad y cumplir tanto con los contratos vigentes dentro del sector privado como el nuevo contrato otorgado por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

En el año 2012 el negocio, toma la decisión de instalar su propia planta de producción de asfalto y planta de producción de materiales pétreos para así poder realizar todo el trabajo sin tener que utilizar los servicios del proveedor externo antes mencionado.

A partir del año 2010, en el que inició sus actividades, Francisco Aillón Construcciones Civiles, ha cumplido exitosamente sus contratos tanto dentro del sector privado como el público, ejecutado más de 300 kilómetros de asfaltado de vías, lo cual ha contribuido al desarrollo de la provincia de Tungurahua brindando un servicio de

calidad para la provincia, mejorando las vías y constituyéndose en una fuente de empleo para los habitantes del sector.

1.4 PRODUCTOS

La empresa se dedica a la construcción de vías de asfalto mediante contratos con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y el Gobierno Provincial de Tungurahua; estos contratos consisten en realizar todo lo necesario para que una vía de segundo orden o tercer orden se convierta en una carretera asfaltada, para que lo cual se debe realizar los siguientes trabajos:

1.4.1 Excavaciones

Cuando se inicia la construcción de una vía se debe verificar que el replanteo y los niveles de suelo que haya planificado la entidad estén correctos para lo cual se necesita excavar, rellenar y mejorar el suelo para cumplir con las especificaciones entregadas por la Entidad Contratante, usando equipo Caminero como son Excavadoras, Cargadoras Frontales y Motoniveladoras se procede a realizar el ensanchamiento e igualar la vía a asfaltarse.

1.4.2 Instalación de tuberías de agua potable y alcantarillado

Debido a que las vías a construir son nuevas, antes de realizar la colocación del asfalto se debe excavar y colocar tubería de alcantarillado y colocar acometidas de agua potable subterráneas para los diferentes terrenos y viviendas que tenga

el sector; de acuerdo a las especificaciones del contrato y de acuerdo al caudal de agua que exista dependerá el diámetro de la tubería a colocarse y el número de acometidas de agua potable.

1.4.3 Construcción de aceras, bordillos y cunetas de hormigón

Una vez definido el ancho que tendrá la vía a asfaltarse y de acuerdo a las necesidades que tenga el sector se construyen aceras y bordillos o cunetas de hormigón, para lo cual se utiliza hormigón premezclado el mismo que es elaborado mediante una planta de hormigón y transportado hacia la obra en un Camión Mixer, cumpliendo las especificaciones y resistencia especificados en el contrato.

1.4.4 Colocación de base y subbase

Después de que se ha definido el ancho de la vía y se han instalado las diferentes tuberías, se necesita mejorar el suelo para lo cual se coloca en la vía una mezcla de ripio triturado, arena y otros tipos de materiales en las proporciones que indiquen los estudios de granulometría realizados para cumplir con porcentajes de resistencia que el suelo requiera.

Este material es transportado hacia la vía a asfaltarse y usando una Motoniveladora, tanquero de agua y un rodillo de compactación es conformado, colocada y compactada en diferentes capas hasta lograr la resistencia deseada.

1.4.5 Tendido de mezcla asfáltica

La mezcla asfáltica es una combinación de asfalto refinado, piedra triturada, ripio y grava de arena; utilizando una planta de producción de asfalto, estos materiales son mezclados y elevados a una temperatura de aproximadamente 200 grados centígrados, cumpliendo con especificaciones técnicas para lograr que la mezcla asfáltica tenga la resistencia adecuada.

Esta mezcla es transportada utilizando volquetas hacia la vía donde tenga que ser colocada.

Utilizando una pavimentadora, rodillos y con aproximadamente 10 obreros se extiende la mezcla asfáltica en el sitio y usando rastrillos y palas se la distribuye uniformemente, esta mezcla después se la compacta y alisa hasta que la mezcla alcance la resistencia deseada.

Adicionalmente la empresa vende para el sector privado y para otros contratistas los siguientes productos:

1.4.6 Mezcla asfáltica

Se vende la mezcla producida en la planta para otros contratistas.

1.4.7 Materiales Pétreos

En la planta de producción de materiales pétreos se procesa el material que es extraído de la Cantera utilizando maquinaria pesada; usando una planta de trituración de roca se transforman y clasifican en diferentes tipos de materiales que son usados para mejoramiento de suelos y materiales utilizados en las diferentes ramas de la construcción como son:

Ripio triturado: Este material es elaborado utilizando una trituradora de piedra la misma que de acuerdo al requerimiento que se tenga clasifica el material en piedras de tamaño entre $\frac{3}{4}$ de pulgada a 2 pulgadas las mismas que son utilizadas para las fundiciones de hormigón en las construcciones.

Arena: Este material de igual manera es utilizado para la elaboración de productos de hormigón y para la colocación de acabados de construcción como baldosas y pisos de cerámica.

1.4.8 Venta de Hormigón

El hormigón es un producto muy común en el sector de la construcción: se elabora mezclando cemento, agregados, agua y aditivos los mismos que utilizando una dosificadora son colocados en proporciones exactas en un camión Mixer, el mismo que transporta la mezcla hacia el lugar en donde se vaya a utilizar.

El hormigón es utilizado en obras de infraestructura como presas, construcción de losas, vigas y acabados de hormigón visto; también se lo utiliza en la construcción de puentes y prefabricados de todo tipo, así como en la construcción de vías.

Realizando ensayos y tomando muestras del material antes y después que se produce la mezcla se garantiza que el hormigón tenga la resistencia que el cliente pide, ya que dependiendo el trabajo que se vaya a realizar las dosificaciones de la mezcla varían.

1.4.9 Alquiler de maquinaria

La empresa cuenta con equipo caminero y maquinaria pesada, la misma que se utiliza para realizar trabajo de excavaciones, aperturas de vías, desbanques, etc.

1.5 PROYECTOS MÁS IMPORTANTES DESARROLLADOS POR FRANCISCO AILLÓN CONSTRUCCIONES CIVILES

Ver Anexos.- Primera Parte.- ANEXO 3

Cuadro N° 1: Proyectos más importantes desarrollados por Francisco Aillón
Construcciones Civiles

Obra	Entidad contratante	Monto	Fecha	Observaciones
Pavimentación Asfáltica Recapeo Avenida Los Guaytambos	Gobierno autónomo descentralizado municipalidad de Ambato	\$544.384,55	Sep/2011 a Dic/2011	Terminada
Infraestructura vial, pavimentación asfáltica varios sectores del cantón Ambato	Gobierno autónomo descentralizado municipalidad de Ambato	\$1.204.429,19	Jun/2012 a Oct/2012	Terminada
Asfaltado de las vías Calhuasig Chico, Calhusig Grande y El Galpón	Gobierno Provincial de Tungurahua	\$576.342,77	Sep/2012 a Feb/2013	Terminada
Pavimentación asfáltica varias calles los toctes y otras	Gobierno autónomo descentralizado municipalidad de Ambato	\$1.014.825,63	Jul/2103 a Dic/2013	Terminada
Pavimentación asfáltica calles Benjamín Aguilera, Alberto Guillén y otras	Gobierno autónomo descentralizado municipalidad de Ambato	\$928.324,50	Dic/2013 a Abr /2014	Terminada
Construcción asfaltado y obras de arte en la vía San Fernando y Mogato	Gobierno Provincial de Tungurahua	\$745.000,00	Feb/2014 a Ago/2014	Terminada
Asfaltado El Corte, 5 esquinas, tambo central	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de San Pedro de Pelileo	\$930.000,00	Mar/2014	En ejecución 90% de avance
Mantenimiento Vial Recapeo varias calles de Ambato	Gobierno autónomo descentralizado municipalidad de Ambato	\$450.000,00	Jul/2014	En ejecución 90% de avance

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aillón

2 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO PARA LA EMPRESA

2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es una serie de actividades que comprende la definición de objetivos que permitan cumplir las metas mediante el establecimiento de estrategias, en un esquema de control en el que se integran y coordinan las actividades.

Para el caso de la empresa constructora el proceso de planeación estratégica inició a partir del análisis de la demanda de procesos públicos disponibles en el área del negocio, y se delinearon los objetivos de crecimiento que se han ido alcanzando de manera paulatina.

Ilustración N° 1: Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: (Bonilla, 2014)

2.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

2.2.1 Misión

Ejecutar todo tipo de proyectos para el sector de la construcción, rehabilitación y mantenimiento de obras viales satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo a cabalidad y con eficacia sus requerimientos para así buscar el crecimiento económico de la empresa y contribuir al desarrollo vial de la provincia y el país.

2.2.2 Visión

Para el año 2020 ser la empresa líder de construcciones viales y obras de infraestructura en la provincia de Tungurahua, contribuyendo al progreso del país, en beneficio de sus clientes, empleados y accionistas.

2.2.3 Principios

Espíritu emprendedor: Ser una empresa que ve el futuro, y piensa en estrategias para salir adelante en un campo en el que los proveedores luchan con calidad de productos y precios de mercado por la mejor oferta.

Gestión del tiempo: Cumplimiento de tiempos por manejo de objetivos trazados, con el fin de cumplir los proyectos establecidos en cada contrato de trabajo.

Simplicidad: Desarrollar el potencial que facilite el trabajo, eliminando los posibles problemas y amenazas apuntalando las fortalezas de la empresa.

Realización personal: Estimulando a las personas en la consecución de resultados individuales que mejoren las condiciones colectivas en contratos y propuestas de trabajo.

Orientación al cliente: Preocupándose por las necesidades del cliente, pero teniendo siempre claro que no todo se puede hacer.

Ahorro: En la búsqueda de la minimización de los costos, pero nunca buscando la disminución de la calidad.

Autoconocimiento: Conociendo las oportunidades y dándose cuenta de las debilidades que se tiene, con el fin de superarse y mitigar los problemas, pero siempre midiendo los límites que se puede desarrollar.

Innovación: Buscando nuevas destrezas, mejoramiento de procesos, equipos y maquinaria de punta que permita la ejecución del mejor trabajo con la mejor calidad al menor precio posible.

Sostenibilidad: Cumpliendo las normativas ambientales, buscando mitigar el impacto generado por el desarrollo de los procesos.

Mejora continua: Con la mente clara de que todo proceso se puede mejorar, minimizar costos y maximizar la rentabilidad, siempre cumpliendo con las normas de calidad, el desarrollo personas y la búsqueda de resultados colectivos.

Calidad: Garantizar y verificar que el producto terminado, es decir la obra cumpla con todas las especificaciones requeridas, a fin de brindar garantía en el servicio.

2.2.4 Valores

Disciplina: demostrando puntualidad con los clientes y en los productos ofrecidos, poniendo objetivos y luchar hasta alcanzarlos.

Autocrítica: Aceptando que como seres humanos erramos y dichos errores nos dan experiencias y conocimientos.

Pro actividad: Tomamos acción sobre las oportunidades; prevemos y actuamos de manera positiva sobre los problemas.

Perseverancia: Dispuestos a ser productivos, luchando contra las adversidades y problemas.

Disponibilidad al Cambio: Estar dispuesto a que los cambios se deben dar ya sean por innovaciones o por necesidad frente a amenazas u oportunidades con el fin de mejorar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Responsabilidad: Entendiendo que se deben respetar lineamientos y reglas.

Aprendizaje: Tener la capacidad de adaptarse a las situaciones con el fin de evolucionar las ideas.

2.2.5 Procesos Internos

Ilustración N° 2: Proceso de Producción



Fuente: Francisco Aillón Construcciones Cíviles

Elaborado por: Francisco Aillón

2.2.6 Nivel de Competitividad

La empresa tal como se determinó en el análisis FODA, EFE y EFI, cuenta con una buena reputación en la provincia de Tungurahua, una estructura organizacional del negocio es sólida con empleados que tienen experiencia e infraestructura adecuada para proveer productos de alta calidad. Al estar el negocio altamente vinculado al sector público, su competitividad está directamente relacionada al cumplimiento de los requerimientos establecidos en los pliegos, una debilidad importante que se mencionó dentro de los análisis

es que el cobro a la empresa pública no es inmediato y en ciertas ocasiones sufre retrasos, lo que le obliga a contar con los recursos necesarios para el cumplimiento de los requisitos de calidad a pesar de este factor.

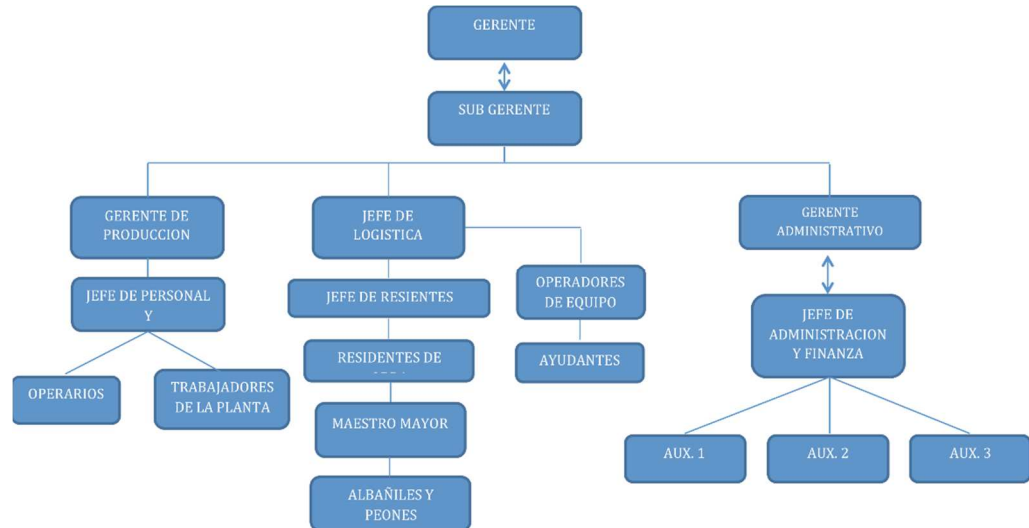
Al estar vinculada en un alto porcentaje a las instituciones públicas, la empresa se encuentra obligada a cumplir con las NEC y los precios son establecidos por la Cámara de la Construcción para la elaboración de presupuestos, por tanto la competitividad basada en calidad y precios está ligada a requisitos y no es posible atraer mayor clientela a través de estrategias de precios, calidad, distribución, promoción, investigación de mercados o servicio al cliente en el proceso de venta.

La característica de estos contratos es que se encuentran regidos por una ley de transparencia y constante auditoria, por lo que su cumplimiento está sujeto a leyes gubernamentales que tienen supremacía por lo que estrategias de promoción podrían ser mal interpretadas cayendo en delitos estipulados por la Ley Anticorrupción.

Plantear estrategias para incrementar la clientela en el segmento privado resultaría un desperdicio de recursos ya que este representa apenas 5% de los ingresos y la capacidad de la empresa debe previamente ser mejorada para proceder a un incremento en la cobertura de mercado.

2.2.7 Recursos Humanos

Ilustración N° 3: Organigrama Estructural



Fuente: Francisco Aillón Construcciones Civiles

Elaborado por: Francisco Aillón

2.2.8 Perfil del Factor Humano

El éxito de un plan estratégico se basa en el factor humano, el cual debe estar compuesto por personal calificado, que cuente con la experiencia y formación necesaria para el desempeño de sus funciones. El personal idóneo debe contar con ingenieros, técnicos y laboratoristas que se encuentren relacionados a las actividades de construcción civil y vial en el país, sus funciones deben ser supervisadas por inspectores de calidad que se encuentran bajo la dirección del coordinador de calidad.

La empresa Francisco Aillón Construcciones Civiles, es considerada de mediana industria y cuenta con un 70% en la atomización de procesos. El gerente de planta es un ingeniero que conoce de los procesos productivos que involucra las

actividades de construcción civil y vial, el jefe de planta debe tener al menos un grado de ingeniero civil o carreras afines, el laboratorista requiere un título mínimo de segundo nivel en áreas de la construcción y experiencia en el adecuado uso de las Normas Ecuatorianas de la Construcción (NEC). Los demás cargos exigen un nivel básico de educación ya que son puestos de apoyo y operativos.

2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.3.1 Macro entorno

Factores Económicos

Moneda: La moneda oficial del Ecuador desde el año 2000 es el dólar, después de que la moneda anterior “Sucre” hubiera sufrido una devaluación del 67% del capital, la misma que afectó a los constructores debido a los altos intereses que pagaron por motivos de la recesión, sin embargo a pesar de los eventos negativos que la industria de la construcción tuvo que enfrentar en aquel momento, la medida ha ayudado a que la inflación se mantenga estable, además se puede observar que el dólar ha mantenido una constante en la cotización frente al Euro, sin sufrir efectos económicos significativos en los últimos 8 años.

Cuadro N° 2: Cotización del Dólar - Euro

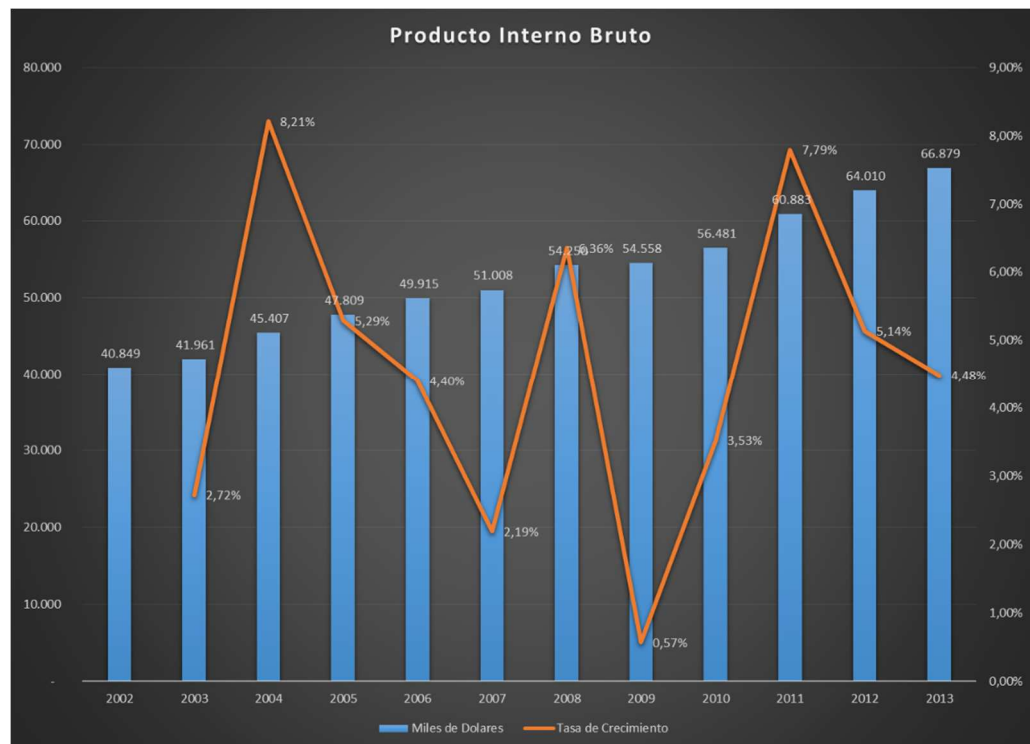
Cotización		
Año	Tipo de Cambio Euro - Dólar	Tipo de Cambio Dólar - Euro
Feb-14	1,3680	0,7310
2013	1,3803	0,7245
2012	1,3697	0,7301
2010	1,3188	0,7583
2011	1,3217	0,7566
2009	1,4606	0,6847
2008	1,3472	0,7423
2007	1,4562	0,6867
2006	1,3202	0,7575

Fuente: (Inversion & Finanzas, 2013)

Elaborado por: Francisco Aillón

PIB: En los últimos 10 años el Ecuador presento un tasa promedio de crecimiento del Producto Interno Bruto del 5.05%, llegando a un valor para el año 2013 de \$66.879 miles de dólares, manteniendo así una tendencia económica estable.

Ilustración N° 4: Producto Interno Bruto (Millones de dólares)

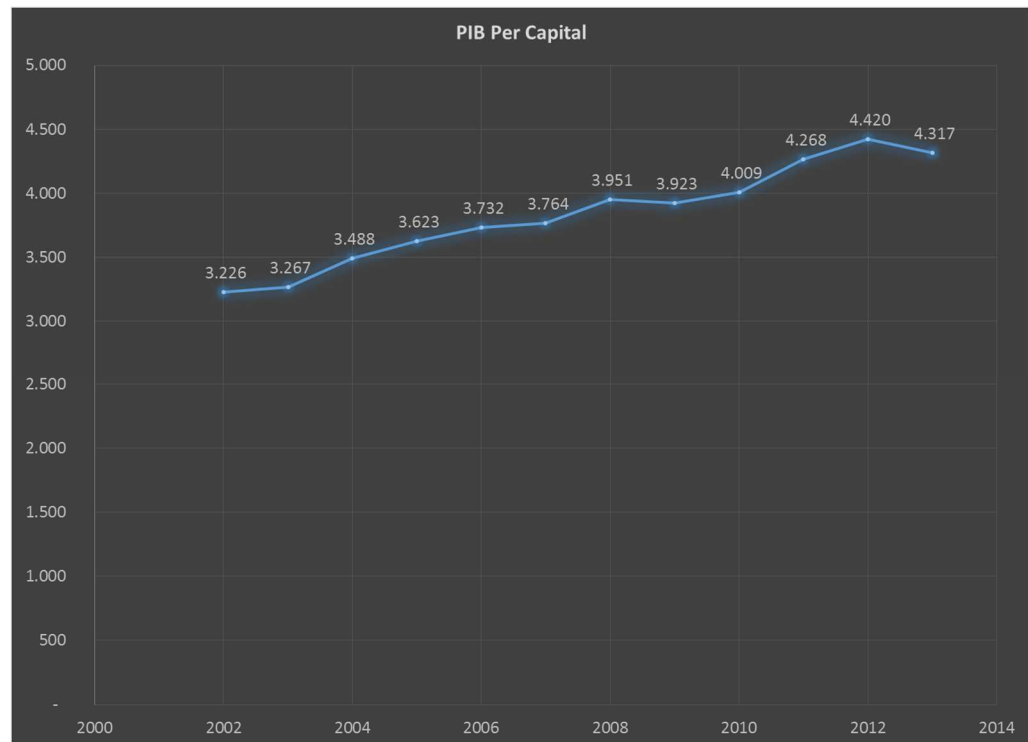


Fuente datos:(Banco Central del Ecuador, 2013)

Elaborado por: Francisco Aillón

Por otra parte el Producto Interno Bruto per Cápita sufrió un incremento del 3.14% anual, iniciando en \$3.226 miles de dólares para el año 2002 llegando a \$4.396 miles de dólares para el año 2012.

Ilustración N° 5: Producto Interno Bruto Per Cápita

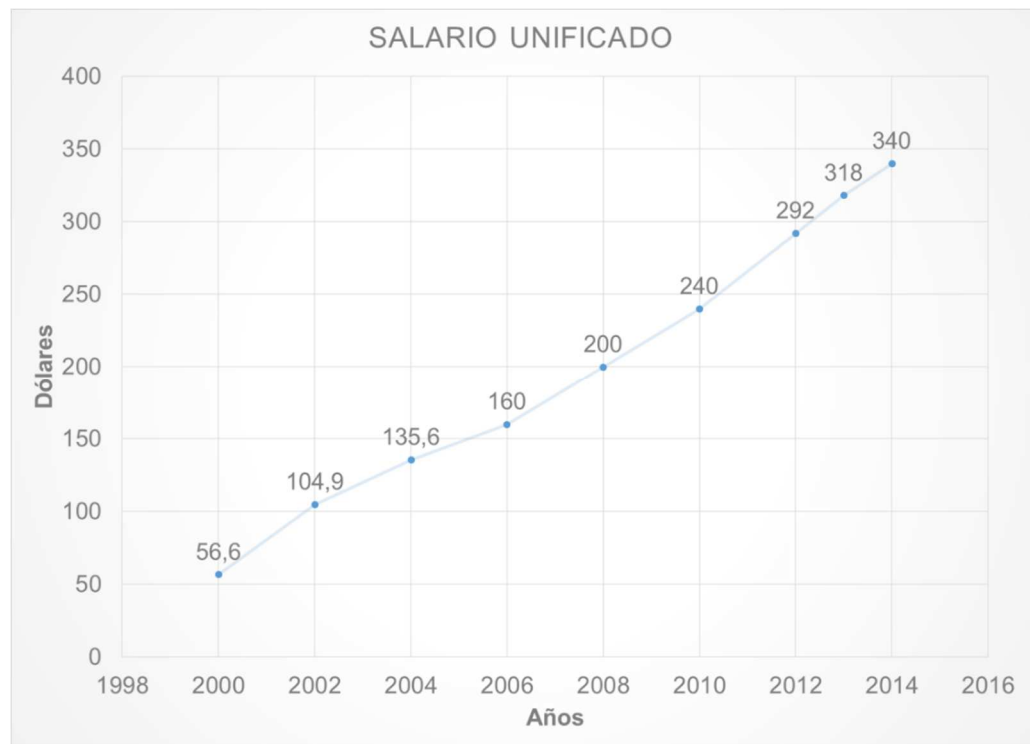


Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

Elaborado por: Francisco Aillón

Salario Básico: Los sueldos y salarios presentaron un crecimiento promedio anual del 14.2% en el periodo comprendido entre los años 2002 – 2012 pasando de \$56.6 a \$318 dólares.

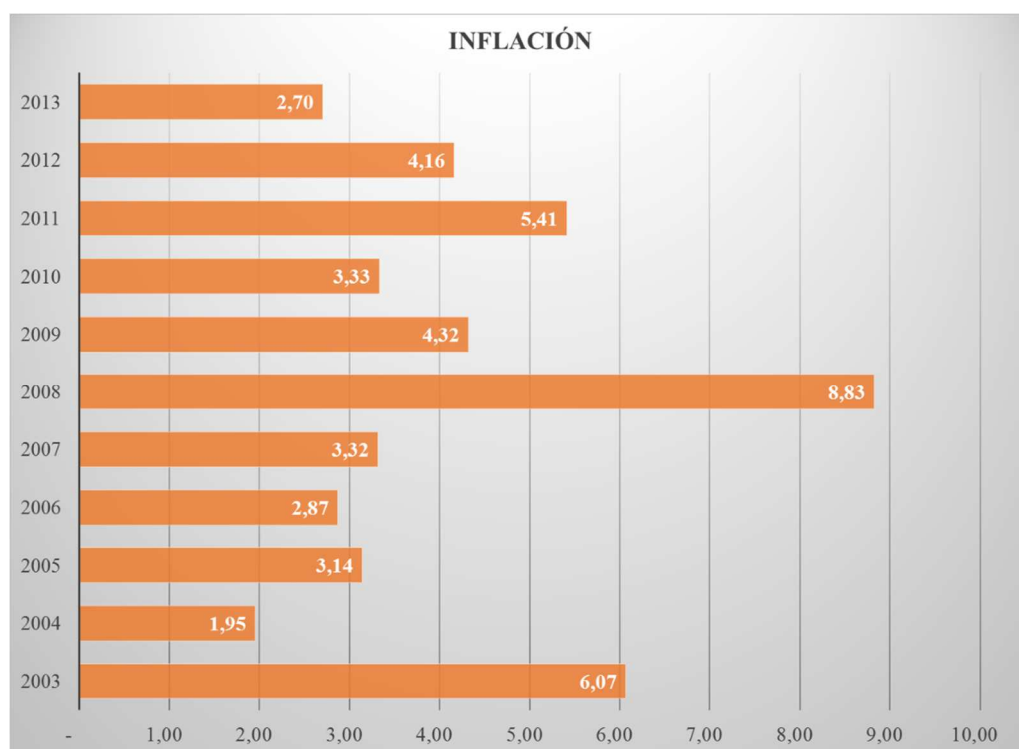
Ilustración N° 6: Salario Básico Unificado



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

Elaborado por: Francisco Aillón

Tasa de Inflación: La inflación mantuvo una tasa promedio del 4.62% anual, lo que le ha permitido al país aumentar el gasto publico debido a la estabilidad en los precios, lo cual influye en las contrataciones públicas al momento de elegir un proveedor.

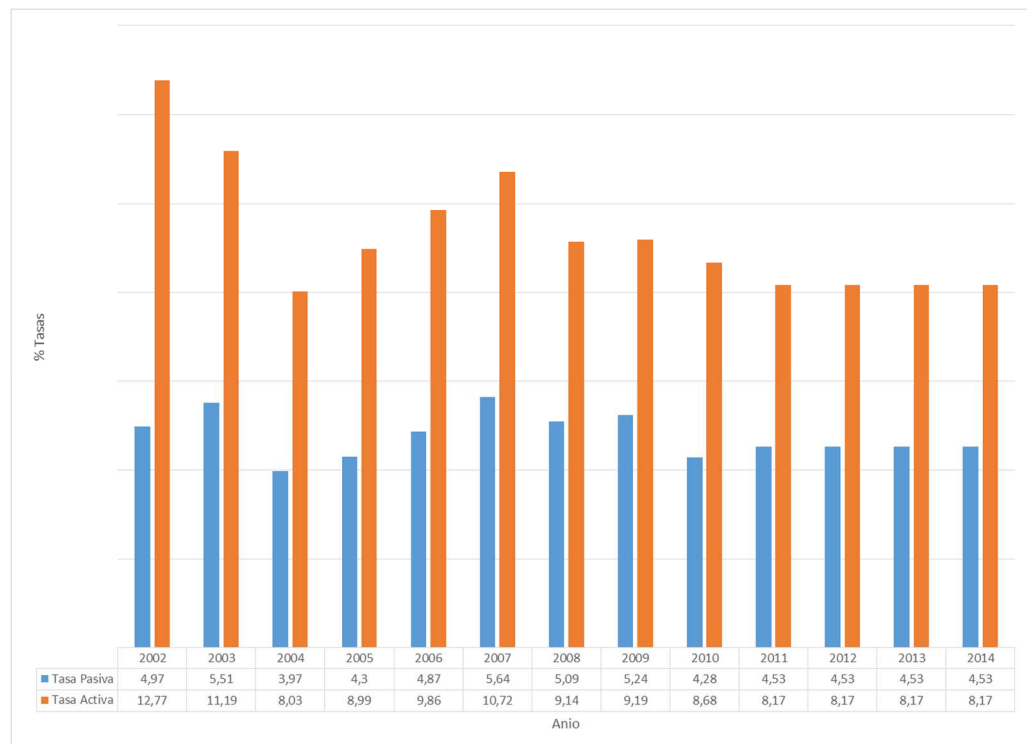
Ilustración N° 7: Inflación anual

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

Elaborado por: Francisco Aillón

Tasa de interés: El Ecuador ha mantenido una tasa promedio activa del 4.81% y pasiva del 8.17% en los últimos 10 años, siendo el año 2002 el que tuvo la mayor tasa pasiva.

Ilustración N° 8: Tasa Activa y Pasiva

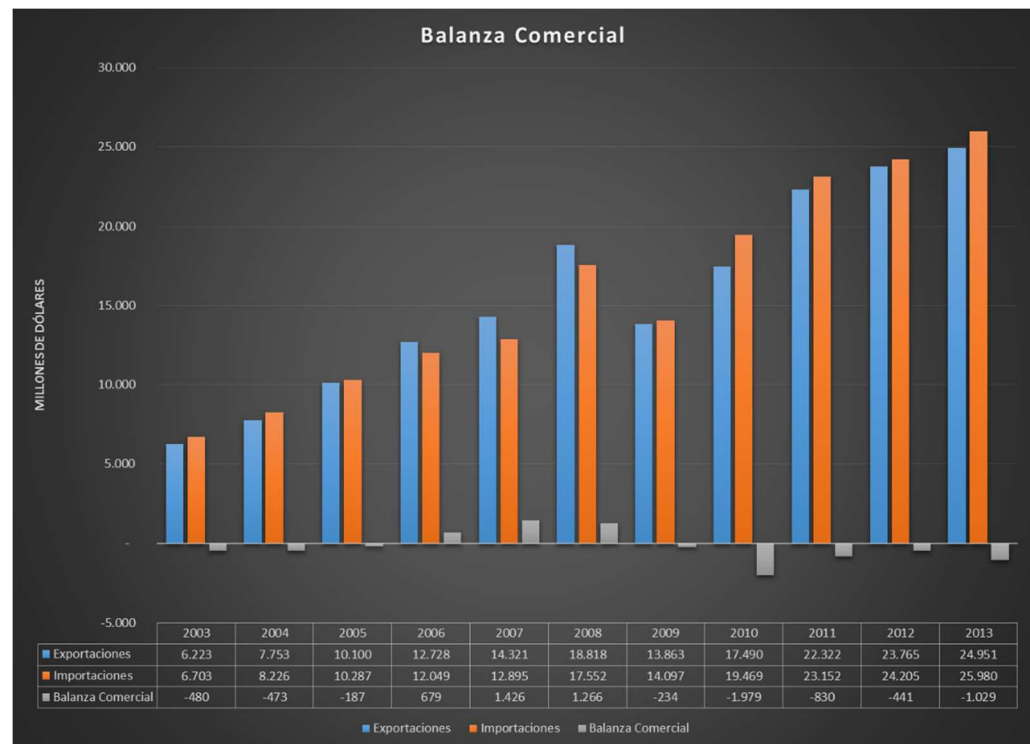


Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

Elaborado por: Francisco Aillón

La balanza comercial hace referencia a los resultados entre las importaciones y exportación, mismo que para el año 2012 tiene un resultado positivo de \$3.904 millones de dólares con una tasa de crecimiento anual del 16.44% en las importaciones y del 3.05% para las exportaciones, la Balanza Comercial tiene una tasa de crecimiento de del 14.03%.

Ilustración N° 9: Balanza Comercial

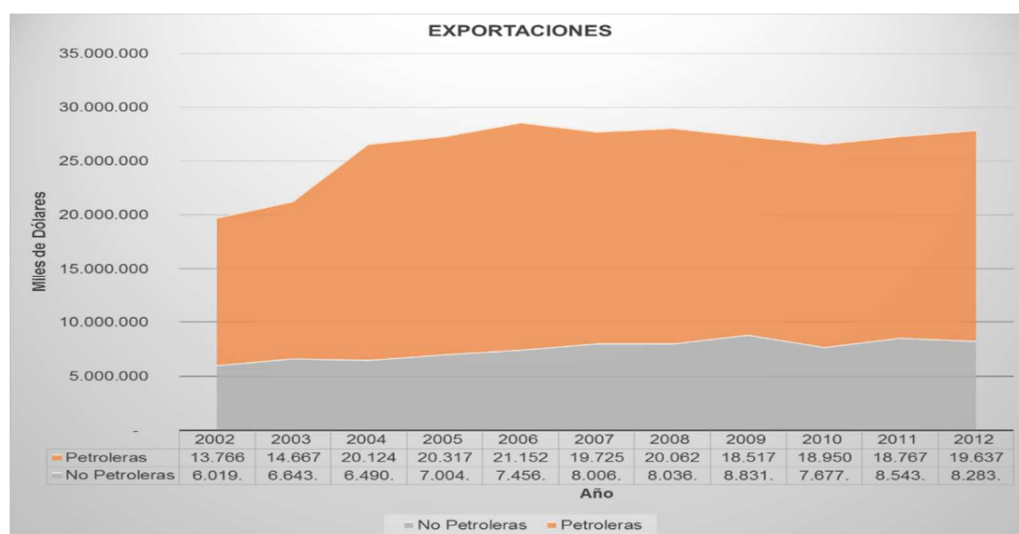


Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

Elaborado por: Francisco Aillón

Exportaciones Petroleras y no Petroleras: Las exportaciones para el año 2012, tienen una tasa de crecimiento del 3.5%, de los cuales el 70.33% pertenecen a las exportaciones Petroleras y el 29.67% exportaciones no Petroleras, la tasa de crecimiento de las exportaciones No Petroleras es del 3.24%.

Ilustración N° 10: Exportaciones Petroleras y No Petroleras



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

Elaborado por: Francisco Aillón

Riesgo País: El riesgo país define la posible insolvencia por un vendedor generado como efecto de los problemas políticos o económicos en un país, para finales del 2012 Ecuador tiene un riesgo país de 626 puntos y para lo transcurrido del 2013 el riesgo país se encuentra en 601 puntos con una proyección para julio del 2014 de 403.

Cuadro N° 3: Riesgo País

Año	Puntos
2006	674
2007	632
2008	725
2009	775
2010	919
2011	859
2012	626
2013	601
jul-14	403

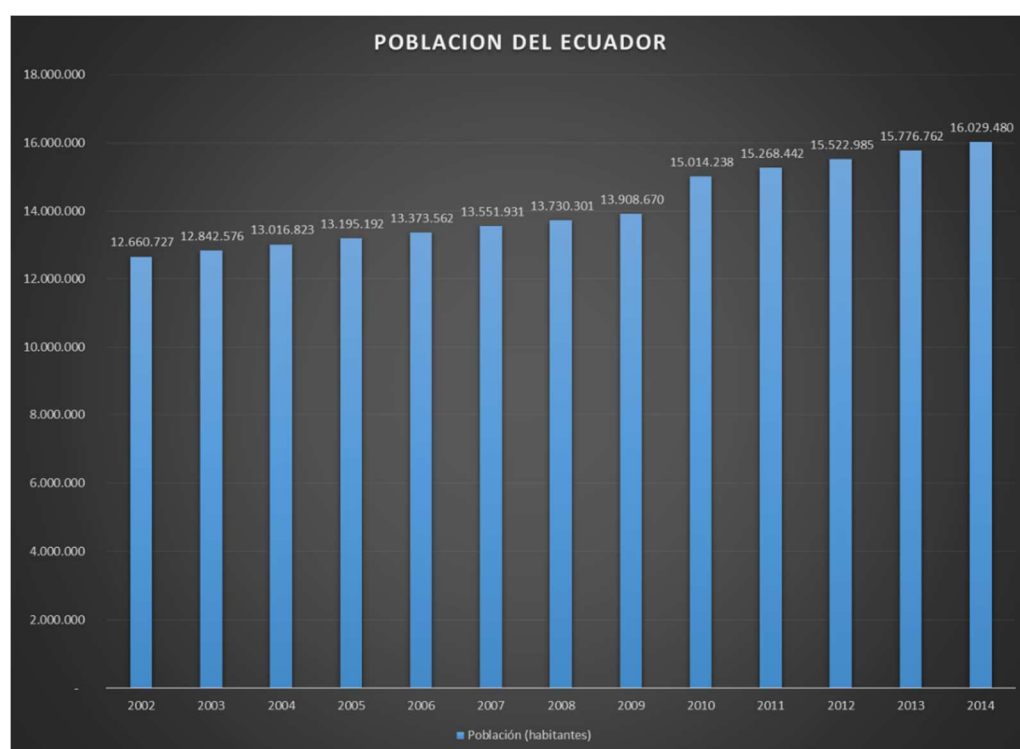
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

Elaborado por: Francisco Aillón

Ambiente social

Población: La población del Ecuador para el año 2014 tiene un total de 16'029.480 habitantes con una tasa anual de crecimiento promedio del 2.04% para los últimos 10 años, mismo que para el año 2002 tenía una población de 12'660.727 habitantes.

Ilustración N° 11: Población del Ecuador



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

Elaborado por: Francisco Aillón

Mercado laboral: La tasa de desempleo en el Ecuador es del 5.72% la cual disminuyó desde el 2007 que correspondía al 5% llegando en el 2009 al 6.5%, la tasa de subempleos del 41.15% la misma que disminuyó en relación al año 2007 que correspondía al 59.8%; la tasa de ocupación plena se creció de 52.78% en el 2007 al 34.20% al 2012.

Cuadro N° 4: Mercado Laboral

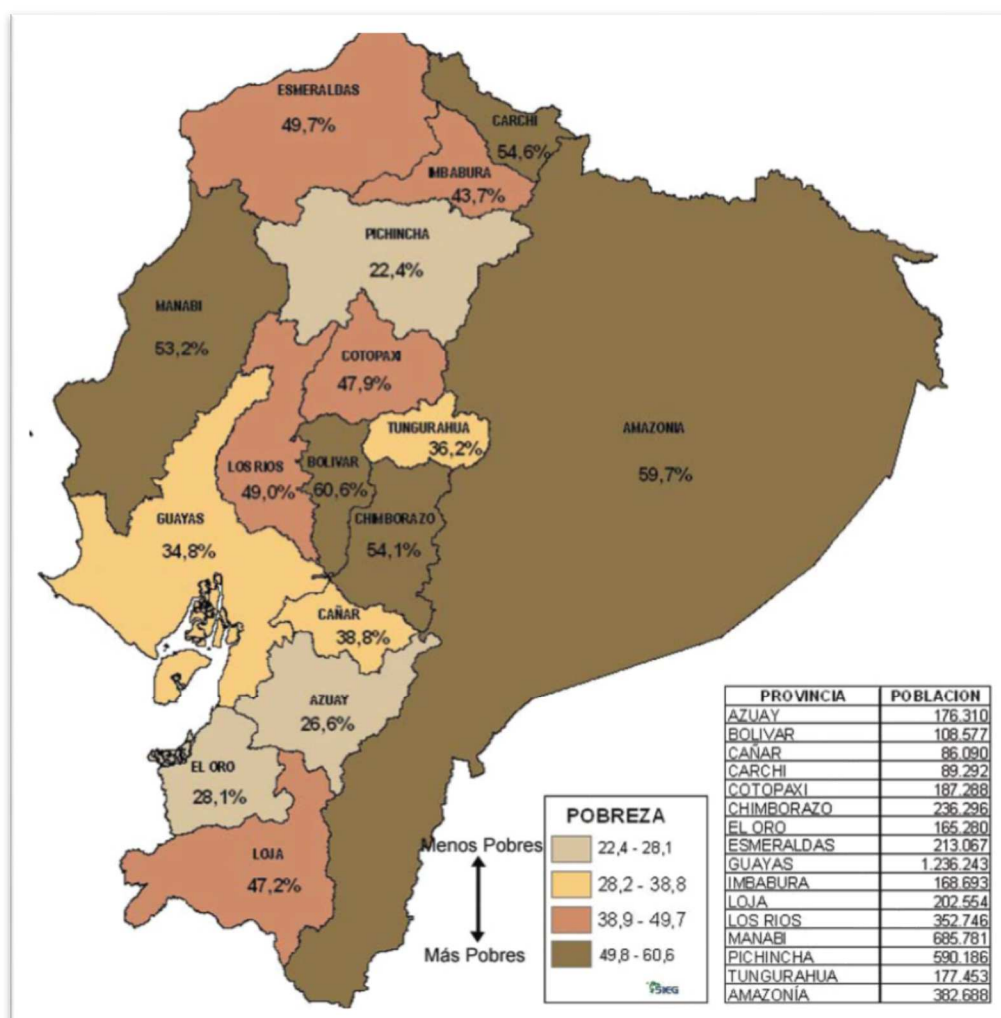
Año	<i>Tasa de Desempleo</i>	<i>Tasa de Subempleo</i>	<i>Tasa de Ocupados Plenos</i>
2007	5,00%	59,80%	34,20%
2008	5,90%	58,10%	35,80%
2009	6,50%	60,10%	31,50%
2010	5,00%	56,80%	37,30%
2011	4,20%	54,70%	40,50%
2012	4,14%	51,37%	42,32%
2013	4,89%	46,25%	46,92%
2014	5,72%	41,15%	52,78%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2013)

Elaborado por: Francisco Aillón

Pobreza: Línea de Extrema pobreza ó Indigencia, corresponde a los valores de ingresos cuyos hogares su consumo no alcanza a cubrir los requerimientos nutricionales mínimos de 2.141 kilocalorías por persona en la valoración de una “canasta” por día. Línea de pobreza, son los hogares cuyo consumo está por debajo de la capacidad de consumo de una canasta básica por persona (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2013). Las provincias con mayores índices de pobreza las conforman: Bolívar (60.6%) Chimborazo (54.1%), Manabí (53.2%) y Esmeraldas (49.7%).

Ilustración N° 12: Mapa de Pobreza del Ecuador



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2013)

Elaborado por: Francisco Aillón

Canasta Familiar: Está en un valor de \$601.6 dólares, cuando los ingresos familiares mensuales está en promedio de \$593.6 dólares, lo que identificaría una relación de 8 dólares de diferencia en la capacidad adquisitiva. La canasta básica tiene 299 artículos de los cuales 90 son alimentos y bebidas no alcohólica, 3 bebidas alcohólicas y tabacos, 47 prendas de vestir y calzado, 7 tipos de alojamiento, agua, electricidad, gas, salud, transporte, servicios de comunicación, celular, internet, educación, recreación y cultura y bienes y servicios diversos. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2013)

Con base en este análisis económico se evidencia el interés del Estado para invertir sus recursos en obras públicas para mejoramiento del país. Un punto fuerte de la obra pública del gobierno es el mejoramiento vial. Para la empresa constructora la intención del gobierno y necesidad de mejora de la obra pública, le permitió incursionar en el mercado teniendo varias oportunidades de participación en diferentes concursos públicos, haciéndose acreedora a la adjudicación de varias obras viales.

Independientemente de las oportunidades que se abrieron para obras públicas, la empresa también vio como potencial mercado el sector privado, que con la mejora de la economía se convirtió en un cliente de empresas constructoras como la nuestra. Se comenzó a ofertar servicios a empresas de la provincia que requerían servicios de obra civil. El resultado fue positivo, sin embargo el sector privado no es el primer cliente de Francisco Aillón Construcciones Civiles.

El sector de la construcción en los últimos tres años se ha convertido en una importante fuente de empleo. Mientras la empresa incrementa sus proyectos va generando la necesidad de contratación de más personal. En el año 2010 la empresa contaba con 30 empleados, para el año 2014 tenemos 70 trabajadores distribuidos en diferentes proyectos.

2.3.2 Leyes y reglamentos

“El Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos

los de consultoría, que realicen; es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley.

El Registro Único de Proveedores (RUP), es un sistema público de información y habilitación de las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con capacidad para contratar según esta Ley, cuya administración corresponde al Instituto Nacional de Contratación Pública; será dinámico, incluirá las categorizaciones dispuestas por el Instituto Nacional de Contratación Pública y se mantendrá actualizado automática y permanentemente por medios de interoperación con las bases de datos de las instituciones públicas y privadas que cuenten con la información requerida, quienes deberán proporcionarla de manera obligatoria y gratuita y en tiempo real.

El Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador COMPRAS PUBLICAS será de uso obligatorio para las entidades sometidas a esta Ley y será administrado por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

La consultoría será ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que, para celebrar contratos con las entidades sujetas a la presente Ley, deberán inscribirse en el Registro Único de Proveedores RUP. Para que los consultores individuales, nacionales o extranjeros, puedan ejercer actividades de consultoría, deberán tener por lo menos título profesional de tercer nivel

conferido por una institución de Educación Superior del Ecuador, o del extranjero, en cuyo caso deberá estar reconocido en el país conforme a la Ley.

La celebración de contratos de consultoría se sujetará a las siguientes disposiciones:

- Contratación directa: Cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. La selección, calificación, negociación y adjudicación la realizará la máxima autoridad de la Entidad Contratante de acuerdo al procedimiento previsto en el Reglamento a la Ley;
- Contratación mediante lista corta: Cuando el presupuesto referencial del contrato supere el fijado en el número anterior y sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del presupuesto inicial del Estado correspondiente al ejercicio económico; y,
- Contratación mediante concurso público: Cuando el presupuesto referencial del contrato sea igualo superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

La calificación de la calidad de las propuestas de consultoría, se realizará sobre la base de lo previsto en los pliegos respectivos, debiendo tenerse en cuenta los siguientes requisitos, procedimientos y criterios:

- Capacidad técnica y administrativa disponible;
- Antecedentes y experiencia demostrables en la realización de trabajos anteriores;
- Antecedentes y experiencia demostrables del personal que será asignado a la ejecución del contrato;
- Plan de trabajo, metodología propuesta y conocimiento probado de las condiciones generales, locales y particulares del proyecto materia de la consultoría;
- Disponibilidad de los recursos, instrumentos y equipos necesarios para la realización de la consultoría; y,
- Cuando intervengan empresas nacionales en asocio con empresas extranjeras, se tomarán en consideración, adicionalmente, los procedimientos y metodologías que ofrezca la consultoría extranjera para hacer efectiva una adecuada transferencia de tecnología, así como la mayor y mejor utilización de la capacidad técnica de profesionales ecuatorianos.

Como producto del Convenio Marco, el Instituto Nacional de Contratación Pública creará un catálogo electrónico disponible en el Portal COMPRAS PUBLICAS, desde el cual las Entidades Contratantes podrán realizar sus adquisiciones en forma directa.

Para la adquisición de bienes y servicios normalizados que no consten en el catálogo electrónico, las Entidades Contratantes deberán realizar subastas inversas en las cuales los proveedores de bienes y servicios equivalentes, pujan hacia la baja el precio ofertado, en acto público o por medios electrónicos a través del Portal de COMPRAS PUBLICAS.

La licitación es un procedimiento de contratación que se utilizará en los siguientes casos:

- Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
- Para contratar la adquisición de bienes o servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,
- Para contratar la ejecución de obras, cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

La cotización y menor cuantía, se utilizará en cualquiera de los siguientes casos:

- Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
- La contratación para la ejecución de obras, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000007 y 0,00003 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico; y,
- La contratación para la adquisición de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico.

Para celebrar contratos de obra, podrá acordarse mediante resolución razonada de la máxima autoridad de la entidad, la celebración del Contrato Integral por precio fijo, cuando se cumplan de forma conjunta los siguientes requisitos:

- Si del análisis previo a la resolución de la máxima autoridad, resulta más ventajosa esta modalidad con respecto a la contratación por precios unitarios;

- Si se tratare de la ejecución de proyectos de infraestructura en los que fuere evidente el beneficio de consolidar en un solo contratista todos los servicios de provisión de equipo, construcción y puesta en operación;
- Si el presupuesto referencial de dicha contratación sobrepasa el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,1% por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,
- Que la Entidad Contratante cuente con los estudios completos, definitivos y actualizados.

La entidad podrá contratar de manera directa, y bajo responsabilidad de la máxima autoridad, las obras, bienes o servicios, incluidos los de consultoría, que se requieran de manera estricta para superar la situación de emergencia. Podrá, inclusive, contratar con empresas extranjeras sin requerir los requisitos previos de domiciliación ni de presentación de garantías; los cuales se cumplirán una vez suscrito el respectivo contrato.

Son requisitos para la celebración de los contratos, los siguientes:

- La competencia del órgano de contratación;
- La capacidad del adjudicatario;
- La existencia de disponibilidad presupuestaria y de los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de las obligaciones; y,

- La formalización del contrato, observando el debido proceso y los requisitos constantes en la presente Ley y su Reglamento.

En los contratos a que se refiere esta Ley, los contratistas podrán rendir cualquiera de las siguientes garantías:

- Garantía incondicional, irrevocable y de cobro inmediato, otorgada por un banco o institución financiera establecidos en el país o por intermedio de ellos;
- Fianza instrumentada en una póliza de seguros, incondicional e irrevocable, de cobro inmediato, emitida por una compañía de seguros establecida en el país;
- Primera hipoteca de bienes raíces, siempre que el monto de la garantía no exceda del sesenta (60%) por ciento del valor del inmueble hipotecado, según el correspondiente avalúo catastral correspondiente;
- Depósitos de bonos del Estado, de las municipalidades y de otras instituciones del Estado, certificaciones de la Tesorería General de la Nación, cédulas hipotecarias, bonos de prenda, Notas de crédito otorgadas por el Servicio de Rentas Internas, o valores fiduciarios que hayan sido calificados por el Directorio del Banco Central del Ecuador. Su valor se computará de acuerdo con su cotización en las bolsas de valores del país, al momento de constituir la garantía. Los intereses que produzcan pertenecerán al proveedor; y,

- Certificados de depósito a plazo, emitidos por una institución financiera establecida en el país, endosados por valor en garantía a la orden de la Entidad Contratante y cuyo plazo de vigencia sea mayor al estimado para la ejecución del contrato.
- Garantía de Fiel Cumplimiento.- Para seguridad del cumplimiento del contrato y para responder por las obligaciones que contrajeran a favor de terceros, relacionadas con el contrato, el adjudicatario, antes o al momento de la firma del contrato, rendirá garantías por un monto equivalente al cinco (5%) por ciento del valor de aquel.
- Garantía Técnica para ciertos Bienes.- En los contratos de adquisición, provisión o instalación de equipos, maquinaria o vehículos, o de obras que contemplen aquella provisión o instalación, para asegurar la calidad y buen funcionamiento de los mismos, se exigirá, además, al momento de la suscripción del contrato y como parte integrante del mismo, una garantía del fabricante, representante, distribuidor o vendedor autorizado, la que se mantendrá vigente de acuerdo con las estipulaciones establecidas en el contrato.” (Servicio Nacional de Contratación Pública, 2014)

2.4 ANÁLISIS FODA

2.4.1 Fortalezas

- La empresa cuenta con una buena reputación en la provincia de Tungurahua por su gestión efectiva y servicio de alta calidad

- La estructura organizacional del negocio es sólida, cuenta con 70 empleados entre los que se incluye, Ingenieros civiles, Arquitectos, Ingenieros industriales, operadores de maquinaria y peones; la mayoría de ellos lleva trabajando más de 5 años dentro de la empresa.
- Cuenta con instalaciones adecuadas, a reinvertido su capital exitosamente para expandirse adquiriendo nueva maquinaria.
- La construcción de las plantas de Producción de Asfalto y de Producción de materiales pétreos le ha permitido prescindir de la tercerización de productos.
- En menos de dos años la facturación anual de la empresa la llevo a pasar de pequeña o micro empresa a mediana empresa.

2.4.2 Oportunidad

- El negocio está vinculado tanto al sector público como al privado.
- El Gobierno ha incrementado su presupuesto para el mantenimiento de las carreteras lo que da apertura a posibilidad de licitar en nuevos concursos públicos a través del SERCOP.
- Escasa existencia de empresas que cuenten con la maquinaria necesaria para realizar trabajos viales.

- El país cuenta con una relativa estabilidad económica y social de acuerdo al análisis de indicadores.

2.4.3 Debilidades

- Los trabajos están limitados únicamente a la provincia de Tungurahua.
- El cobro a la empresa pública no es inmediato y en ciertas ocasiones sufre retrasos debido a engorrosos procesos burocráticos, esto representa una debilidad porque limita la liquidez y el capital de trabajo.
- Es una mediana empresa en relación a competidores importantes del ámbito de la construcción con los que cuenta el país.
- Para la participación en concursos de contratación pública actualmente se asigna un puntaje adicional para pequeñas empresas. La empresa ya no se beneficiaría de este puntaje, por cuanto ahora es mediana empresa.

2.4.4 Amenazas

- Su estructura jurídica de persona natural puede representarle un limitante para el crecimiento y expansión.
- La mayoría de los trabajos están vinculados a la empresa pública y está a expensas de sufrir las consecuencias de situación que pueda suscitarse dentro del ámbito económico, social o político.

- Introducción de nuevos competidores al mercado de la provincia de Tungurahua, existen empresas constructoras nacionales y transnacionales que cuentan con una capacidad instalada muy importante que pueden representar un riesgo.

Cuadro N° 5: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
La empresa cuenta con una buena reputación en la provincia de Tungurahua.	El negocio está vinculado tanto al sector público como al privado
La estructura organizacional del negocio es sólida. Empleados con experiencia	El Gobierno ha incrementado su presupuesto para el mantenimiento de las carreteras
Cuenta con instalaciones adecuadas	Actualmente son escasas las empresas que cuenten con la maquinaria necesaria para realizar trabajos viales en la provincia de Tungurahua
La construcción de las plantas de Producción de Asfalto y materiales pétreos le ha permitido prescindir de la tercerización de productos	El país cuenta con una relativa estabilidad económica y social de acuerdo al análisis de indicadores.
Debilidades	Amenazas
Los trabajos están limitados únicamente a la provincia de Tungurahua	Su estructura jurídica de persona natural puede representarle un limitante para el crecimiento y expansión.
El cobro a la empresa pública no es inmediato y en ciertas ocasiones sufre retrasos	La mayoría de los trabajos están vinculados a la empresa pública y pueden sufrir las consecuencias de cambios dentro del ámbito económico, social o político
Es una microempresa en relación a competidores importantes del ámbito de la construcción con los que cuenta el país.	Riesgo de que nuevos competidores ingresen al mercado de la provincia de Tungurahua

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aillón

2.5 AUDITORÍA MATRÍZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANALISIS EXTERNO EFE Y EFI

El nivel de impacto en el modelo EFI mide la relación existente entre los elementos de que conforman las Fortalezas y Debilidades en relación al grado Bajo, Medio y Alto.

Cuadro N° 6: Nivel de Impacto EFI

Fortalezas	Bajo	Medio	Alto
La empresa cuenta con una buena reputación en la provincia de Tungurahua.		X	
La estructura organizacional del negocio es sólida. Empleados con experiencia			X
Cuenta con instalaciones adecuadas	X		
La construcción de las plantas de Producción de Asfalto y materiales pétreos le ha permitido prescindir de la tercerización de productos			X
Debilidades			
Los trabajos están limitados únicamente a la provincia de Tungurahua			X
El cobro a la empresa pública no es inmediato y en ciertas ocasiones sufre retrasos		X	
Es una microempresa en relación a competidores importantes del ámbito de la construcción con los que cuenta el país.	X		

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aillón

El análisis de impacto interno definió que entre las principales Fortalezas que tiene la empresa son la estructura organizacional con empleados experimentados, la capacidad de la planta de producción y el reconocimiento por la calidad de los trabajos realizados. Entre las debilidades están la capacidad de cobros inmediatos por los trabajos con las empresas públicas que depende de los procesos internos de cada institución y la falta de diversificación de mercados atendidos.

La Matriz EFI pondera la importancia de las Fortalezas y Debilidades en relación al peso asignado en la matriz a cada elemento.

Cuadro N° 7: Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
La empresa cuenta con una buena reputación en la provincia de Tungurahua.	0,25	2	0,5
La estructura organizacional del negocio es sólida. Empleados con experiencia	0,25	3	0,75
Cuenta con instalaciones adecuadas	0,25	1	0,25
La construcción de las plantas de Producción de Asfalto y materiales pétreos le ha permitido prescindir de la tercerización de productos	0,25	3	0,75
Debilidades			
Los trabajos están limitados únicamente a la provincia de Tungurahua	0,33	3	0,99
El cobro a la empresa pública no es inmediato y en ciertas ocasiones sufre retrasos	0,33	2	0,66
Es una microempresa en relación a competidores importantes del ámbito de la construcción con los que cuenta el país.	0,33	1	0,33

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aillón

El análisis de impacto de las fuerzas internas determino que las principales Fortalezas que tiene es la estructura organizacional con empleados experimentados y la capacidad de producción en la planta; además de establecer que las debilidades con mayor impacto son el desarrollar sus actividades únicamente en la región de Tungurahua y la capacidad de cobro en el sector público, el cual depende de los procesos internos de las instituciones.

El nivel de impacto en el modelo EFE mide la relación existente entre los elementos de que conforman las Oportunidades y Amenazas en relación al grado Bajo, Medio y Alto.

Cuadro N° 8: Nivel de Impacto EFE

Oportunidades	Bajo	Medio	Alto
El negocio está vinculado tanto al sector público como al privado			X
El Gobierno ha incrementado su presupuesto para el mantenimiento de las carreteras		X	
Actualmente son escasas las empresas que cuenten con la maquinaria necesaria para realizar trabajos viales en la provincia de Tungurahua	X		
El país cuenta con una relativa estabilidad económica y social de acuerdo al análisis de indicadores.	X		
Amenazas			
Su estructura jurídica de persona natural puede representarle un limitante para el crecimiento y expansión.		X	
La mayoría de los trabajos están vinculados a la empresa pública y pueden sufrir las consecuencias de cambios dentro del ámbito económico, social o político	X		
Riesgo de que nuevos competidores ingresen al mercado de la provincia de Tungurahua		X	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aillón

El análisis del impacto de las fuerzas externas al negocio, determino que las oportunidades con mayor impacto al negocio son la capacidad de encontrarse vinculado con el sector privado y el público para el desarrollo de actuales y futuras construcciones, y el incremento por parte de los entes estatales para el desarrollo de nuevas vías. Además determino que las amenazas están determinadas por la capacidad de crecimiento y expansión que las personas naturales tienen en el desarrollo del gobierno, y por el ingreso de nuevos competidores al mercado.

La Matriz EFI pondera la importancia de las Fortalezas y Debilidades en relación al peso asignado en la matriz a cada elemento.

Cuadro N° 9: Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
El negocio está vinculado tanto al sector público como al privado	0,25	3	0,75
El Gobierno ha incrementado su presupuesto para el mantenimiento de las carreteras	0,25	2	0,5
Actualmente son escasas las empresas que cuenten con la maquinaria necesaria para realizar trabajos viales en la provincia de Tungurahua	0,25	1	0,25
El país cuenta con una relativa estabilidad económica y social de acuerdo al análisis de indicadores.	0,25	1	0,25
Amenazas			
Su estructura jurídica de persona natural puede representarle un limitante para el crecimiento y expansión.	0,33	2	0,66
La mayoría de los trabajos están vinculados a la empresa pública y pueden sufrir las consecuencias de cambios dentro del ámbito económico, social o político	0,33	1	0,33
Riesgo de que nuevos competidores ingresen al mercado de la provincia de Tungurahua	0,33	2	0,66

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aillón

Las oportunidades con mayor peso en el desarrollo de sus actividades económicas están dadas en la capacidad de trabajo con el sector público y privado, además del crecimiento generado para el presupuesto en la construcción de carreteras. Entre las amenazas principales se encuentra el estar conformado en una estructura jurídica de persona natural, lo que limita la capacidad de contratación, además del riesgo por el ingreso de una mayor competencia en el mercado tanto por los constructores que cambian de actividad y los nuevos profesionales.

2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Del análisis situacional y FODA se desprenden los siguientes objetivos estratégicos.

- Generar el 21% de rentabilidad.
- Incrementar el monto de la facturación en un 10% en relación a la tasa de crecimiento promedio con respecto al año 2013.
- Incrementar la cartera de clientes del sector privado en un 25%.
- Reducir en un 5% el costo de la tonelada de mezcla asfáltica.
- Lograr que la empresa sea adjudicada con un contrato de licitaciones fuera de la provincia de Tungurahua.
- Crear un laboratorio para materiales de construcción para garantizar la fiabilidad de la mezcla asfáltica y materiales pétreos.

2.7 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Ya que la mayor parte de la facturación de la empresa corresponde a contratos con Instituciones Públicas, se contratará una persona que se dedique exclusivamente a revisar los procesos publicados por el SERCOP y se encargará de verificar que la empresa se encuentre al día con las obligaciones del Sistema de Rentas Internas (SRI)

e Instituto de Relaciones Laborales (IESS), ya que estos son requisitos indispensables para poder participar en cualquier proceso.

Se deberá cumplir con la meta de facturación semestralmente \$1'250.000,00 USD dólares para así lograr el incremento. Se laborarán los días sábados para así poder aumentar la productividad de la empresa y disminuir el tiempo de entrega de las obras; de esta manera la empresa podrá asfaltar mayor cantidad de metros cuadrados utilizando el mismo número de trabajadores y la misma maquinaria.

En la actualidad en la provincia de Tungurahua el sector de las construcciones civiles así como los proyectos inmobiliarios han tenido un crecimiento acelerado; la empresa aprovechará esto para ofrecer sus servicios de alquiler de maquinaria y venta de hormigón premezclado, con el plan de marketing lograremos promocionar nuestra marca, utilizando una estrategia de precios que conseguirá proveer nuestros productos y servicios en 5 proyectos inmobiliarios durante el primer semestre del 2015.

Para producir una tonelada de mezcla asfáltica se utiliza arena, material triturado de $\frac{3}{4}$ de pulgada, material triturado de $\frac{3}{8}$ de pulgada, y emulsión asfáltica. Al momento la empresa compra la arena y el material triturado a varios proveedores a un precio de 15 dólares el metro cúbico; se adquirirá e instalará un nuevo equipo de trituración para producir el 50% de este material, de esta manera se logrará bajar los precios del material y de la tonelada de mezcla asfáltica; para el caso de la emulsión asfáltica el único proveedor es Petroecuador por lo que el precio está definido por el gobierno y no se puede realizar ninguna acción para rebajarlo.

La tendencia actual del gobierno es invertir en vialidad, acorde a los datos de años anteriores se estima que hasta diciembre de este año, en la Provincia de Pastaza se van a invertir alrededor de 20 millones de dólares en proyectos de vialidad contratados por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, y el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza.

La empresa conseguirá adjudicarse un contrato de Licitación en esta Provincia, debido a que se han realizado trabajos en esa zona y conoce la logística que permita la ejecución de un contrato de este tipo.

Se contratará un Ingeniero Civil especializado en Laboratorios; así como todo el equipo necesario para realizar pruebas de resistencia, durabilidad, y consumo de materiales; se invertirá 15.000 dólares para adquirir todo el equipo necesario para el laboratorio; y el presupuesto para el sueldo del Ing. Civil especializado en laboratorios será de 1.500 dólares mensuales.

3 PLAN DE MARKETING

3.1 PERFIL DEL CLIENTE

Nuestros principales clientes son las Instituciones Públicas, para lograr el objetivo de incrementar nuestra cartera de clientes en un 25%, centraremos el plan en el sector privado para lo cual no enfocaremos en los productos de hormigo y materiales pétreos para proyectos inmobiliarios y construcciones civiles en la provincia de Tungurahua. Al momento en el sector existe gran demanda en la adquisición de este tipo de producto, mismo que al ofrecer un sistema de diferenciación en el manejo de clientes con respecto a la competencia permitirá alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado.

3.2 SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA

Entre los productos que se desarrollan por la empresa se encuentran:

- Excavaciones: Replanteo, niveles de suelo y rellenos.
- Instalación de tuberías de agua potable y alcantarillado.
- Construcción de aceras, bordillos y cunetas de hormigón.

- Colocación de base y subbase.
- Tendido de mezcla asfáltica.
- Mezcla asfáltica.
- Materiales Pétreos (Ripio triturado en piedras, arena, baldosas y pisos de cerámica).
- Venta de Hormigón (Construcción de losas, vigas y acabados de hormigón).
- Alquiler de maquinaria.

Perceptual mapping

La empresa dedica el 90% de sus esfuerzos a la generación de productos de carpeta asfáltica para procesos de contratación pública y un 10% a la venta de materiales y arriendo de maquinaria para empresas privadas.

Gestión del ciclo de vida del producto

Ilustración N° 13: Ciclo de vida del producto



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aillón

La empresa según los indicadores de venta, se puede definir que se encuentra en crecimiento en el ciclo de vida de la empresa, con una disminución en el 2012, pero con una tendencia de crecimiento del 19% anual.

3.2.1 Nombre de marca

La marca utilizada es el nombre de la empresa como constructora Francisco Aillón Construcciones, con un total de 6 años en el mercado de la construcción de obras civiles y viales con el desarrollo de carpeta asfáltica.

3.2.2 Imagen de marca y valor de marca

En estos 6 años de labores en el campo de la construcción se definió que la empresa ha alcanzado un alto nivel de la imagen en el sector público, lo que le ha permitido tener una solvencia y la inexistencia de garantías cobradas por las instituciones contratistas.

3.2.3 Estrategias de Precio, Plaza y Promoción actuales

Los precios utilizados se encuentran establecidos por la cámara de la construcción y los pliegos referenciales en la parte técnica generada por las instituciones contratistas como el Municipio y Ministerio de Obras Públicas.

El medio de comercialización para la carpeta asfáltica y obras viales está dado por la participación en procesos de contratación pública por medio del INCOP o procesos directos de las instituciones. En el caso de grupos privados para la contratación de materiales o maquinaria, se realiza de forma directa con vendedores especializados en el establecimiento.

En el caso de productos para obras viales y carpeta asfáltica, no existen tipos de promoción o publicidad al ser establecidos por procesos de contratación pública.

Para el caso de obras civiles el material promocional está referido a:

- Esferos, tasas y gorras con logo de la empresa.

- Material tríptico y díptico informativo: (Datos generales de la empresa referentes a formas de contacto, características de los productos vendidos y calidad).
- La empresa utiliza gorras de tela de color azul con logo de la empresa en la parte central con el fin de identificar a la empresa.
- Esferos, carpetas y calendarios con logo inscrito en el material con los colores de la empresa en materiales de reciclaje.

Promoción de ventas la realiza personal altamente calificado en el conocimiento de los materiales pétreos, arena y otros para definir las características de los productos y asesorar de la mejor forma posible al cliente.

Las estrategias de comunicación se basan en:

- Trípticos: Hojas con una portada de la imagen de la empresa, en las hojas centrales las especificaciones de los productos y en la contraportada los datos de contacto.
- Dípticos: con una portada de la imagen de la empresa, hoja de datos generales de los productos y datos de contacto.

Promoción electrónica, Página web con datos generales de la empresa (Misión, Visión e historia), datos de los productos generados (Obras civiles y viales; y

carpeta asfáltica) y la última pestana referente a los datos de contacto y generación de proformas.

3.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX PROPUESTAS

3.3.1 Estrategia de producto

No existe estrategia de producto, debido a que por exigencias técnicas deben cumplir las normas INEN exigidas para la construcción, eliminando la generación de valor agregado como ventaja competitiva dentro del mercado.

3.3.2 Estrategias para el precio

Los precios de carpeta asfáltica serán definidos de acuerdo a los valores exigidos en la Cámara de la Construcción y de acuerdo al presupuesto a los costos que emitido por la entidad contratante; para el caso de venta de materiales pétreos y hormigón para construcciones civiles, se ofrecerá un precio menor al de la competencia con descuentos acordes al volumen adquirido para así lograr una rápida penetración de mercado.

3.3.3 Estrategias para la plaza o distribución

La distribución se realizara de forma directa para materiales pétreos a los constructores de la región mediante un personal altamente calificado en conocimiento de los productos.

En el caso de productos dirigidos para instituciones públicas como Municipios y Ministerios de Obras Públicas, la forma de distribución será el empleo del proceso de contratación pública en la generación de los pliegos y propuestas.

3.3.4 Estrategias para la promoción o comunicación

Para la promoción se utilizara material como esferos, carpetas, calendarios y gorras con el color de la empresa y logo que identifique y posicione la marca para contratistas en obras civiles.

Para la contratación pública, la única propuesta será la entregara de dípticos y trípticos elaborados con información técnica con el fin de eliminar la posibilidad de incurrir en acciones de corrupción.

Como fuerza de ventas se determinara la necesidad de la implementación de una persona con título profesional de ingeniero civil, el mismo que recorrerá las obras y proyectos inmobiliarios en la provincia de Tungurahua ofreciendo los productos y servicios de la empresa.

3.4 PRESUPUESTO DE MARKETING

Cuadro N° 10: Presupuesto de marketing

Elemento	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Esferos	5.000	0.5	2.500
Carpetas	5.000	0.15	750
Calendarios	5.000	0.10	500
Gorras	100	5.00	500
Dípticos	10.000	0.05	500
Trípticos	10.000	0.05	500
Total			5.250

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Francisco Aillón

3.5 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Cuadro N° 11: Evaluación de resultados

Actividades Tácticas Específicas	Departamento Responsable	Tiempo	Medidas de Control
Actividades de producto			
Verificar que el Hormigón tenga la resistencia adecuada.	Departamento Técnico (Laboratorio)	Continuo	Tomar muestras de la producción y verificar que sea cumpla con las especificaciones
Desarrollar una percepción positiva del cliente en lo que se refiere a tiempos de entrega	Departamento Administrativo	Continuo	Después de la venta se realizará una encuesta al cliente para calificar su nivel de satisfacción
Actividades de precio			
Estudiar los precios de la competencia para poder ofrecer el menor precio	Departamento Administrativo	Trimestral	Realizar un análisis comparativo de los precios de la competencia
Actividades de plaza			
Realizar un control trimestral sobre el incremento de nuevos clientes de proyectos inmobiliarios	Ventas	Trimestral	Utilizar informes mensuales de ventas y verificar el incremento
Actualizar la página web mensualmente con los proyectos terminados	Diseño Web	Mensual	Publicar fotos e información relevante sobre los proyectos terminados
Actividades de promoción			
Hacer un seguimiento de los lugares, sitios y personas en donde se entregó el material promocional e informativo para ver si mejoró su percepción hacia la empresa	Departamento Administrativo	Continuo	Utilizando la base de datos de clientes verificar quienes se han fidelizado con la empresa

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Francisco Aillón

4 DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA EMPRESA CONSTRUCTORA

4.1 CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTIÓN

Para evaluar la gestión es importante definir los criterios estableciendo indicadores que nos permitirán realizar una medición objetiva del desempeño administrativo de la empresa, para lo cual se han definido los siguientes indicadores:

- a) Indicadores de Eficacia: busca medir el cumplimiento de metas dentro de un plazo estipulado.
- b) Indicadores de Eficiencia: Permiten evaluar la relación entre los recursos y su aprovechamiento, consiste en la valoración de los costos para alcanzar los objetivos y resultados.
- c) Indicadores de Efectividad: Es la valoración de los resultados obtenidos en relación al uso de los costos más razonables posibles en el tiempo. Este indicador responde la pregunta ¿Para qué se hizo?
- d) Indicadores de calidad: Mide la satisfacción del cliente en relación al producto o servicio ofrecido, esto implica que la empresa entienda cuáles son las necesidades

de los clientes, cumpliendo con los requerimientos y dedicando sus esfuerzos para superar las expectativas.

- e) Indicadores Financieros: Permiten evaluar el uso adecuado de los recursos para generar rentabilidad, la liquidez de la empresa para afrontar pagos a corto y mediano plazo, el nivel de endeudamiento y apalancamiento, y la gestión administrativa.

4.2 SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

A través de los indicadores podemos medir y controlar el desempeño de:

- Procesos
- Productos
- Resultados Intermedios
- Resultados Finales y su Impacto

Lo primero que se debe realizar es seleccionar aquellas actividades que se consideren prioritarias valorándolas según su criterio de importancia en una escala del 0 al 10.

Una vez definidas y valoradas las actividades que se van a analizar se seleccionarán los destinatarios de la información, ya que los indicadores deben estar estrechamente relacionados con los usuarios y beneficiarios.

Finalmente, se establecen parámetros de comparación que para objeto de esta tesis serán las estrategias y presupuestos establecidos en el Balance Score Card (BSC).

4.3 ALINEAR EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO A LAS ESTRATEGIAS

Es importante que exista un lineamiento estratégico que permita cumplir con las estrategias planteadas anualmente con el fin de conseguir las metas y objetivos propuestos, para ello es importante tomar en cuenta a todos los involucrados designando responsables en el cumplimiento y ejecución de las acciones, mismas que se deberán controlar y medir en base a la propuesta establecida en el BSC.

Para evaluar el cumplimiento de las acciones propuestas por el departamento administrativo con las estrategias empresariales, es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las estrategias y objetivos que serán evaluados?
- ¿Qué indicadores construir?
- ¿Quiénes son los beneficiarios y usuarios?

Una vez evaluado el cumplimiento de las estrategias se deben plantear mejoras y un plan de implementación.

4.4 MAPA ESTRATÉGICO

Ilustración N° 14: Mapa estratégico propuesto

PERSPECTIVA FINANCIERA	Estrategias de Productividad				Estrategias de Crecimiento			
	COSTOS Busqueda de los mejores proveedores en calidad y precios dentro del mercado	UTILIZACION DE ACTIVOS Busqueda de la optimizacion de los recursos, con el minimo de paras por mantenimiento, mediante programas preventivos.		VALOR PARA EL CLIENTE Verificacion de costos mediante control contable		OPORTUNIDAD DE EXPANDIR INGRESOS Rentabilidad del 21%, incremento de ventas en un 10% con respecto a la tasa de crecimiento anual, una venta adicional en obras viales fuera de Tungurahua		
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Propuesta al cliente							
	PRODUCTO Obras viales, civiles y carpetas de asfalto; y materiales petreos	CALIDAD Control en procesos para cumplir normas de calidad de construccion	DISPONIBILIDAD Tiempo completo con personal de 8 horas	SELECCIÓN materiales e insumos con las mejores características de calidad	FUNCIONALIDAD Desarrollo de proyectos de construccion	SERVICIOS Construccion de vias y otro tipo de obras civiles	SOCIOS Compania Unipersonal	MARCA Producto de alta calidad con el minimo de reclamo por garantias
	ATRIBUTOS DEL PRODUCTO O SERVICIO					RELACION		IMAGEN
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	GESTION DE OPREACIONES Control de gestion de procesos mediante cumplimeinto de tiempos, valores y procesos		GESTION DE CLIENTES Cumplimiento en normativas contractuales		INNOVACION Generacion de productos complementarios		REGULACONES LEGALES Camara de la Construccion	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE			CAPITAL HUMANO Personal con conocimientos en ingenieria civil, arquitectos y obreros calificados.		CAPITAL DE INFORMACION TECNOLOGICA Equipo y maquinaria de primera calidad			

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Aillón

4.5 BALANCED SCORED CARD

4.5.1 Matriz BSC

Cuadro N° 12: Matriz BSC propuesta

Misión	Ejecutar todo tipo de proyectos para el sector de la construcción, rehabilitación y mantenimiento de obras viales satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo a cabalidad y con eficacia sus requerimientos para así buscar el crecimiento económico de la empresa y contribuir al desarrollo vial de la provincia y el país.
Visión	Para el año 2020 ser la empresa líder de construcciones viales y obras de infraestructura en la provincia de Tungurahua, contribuyendo al progreso del país, en beneficio de sus clientes, empleados y accionistas.

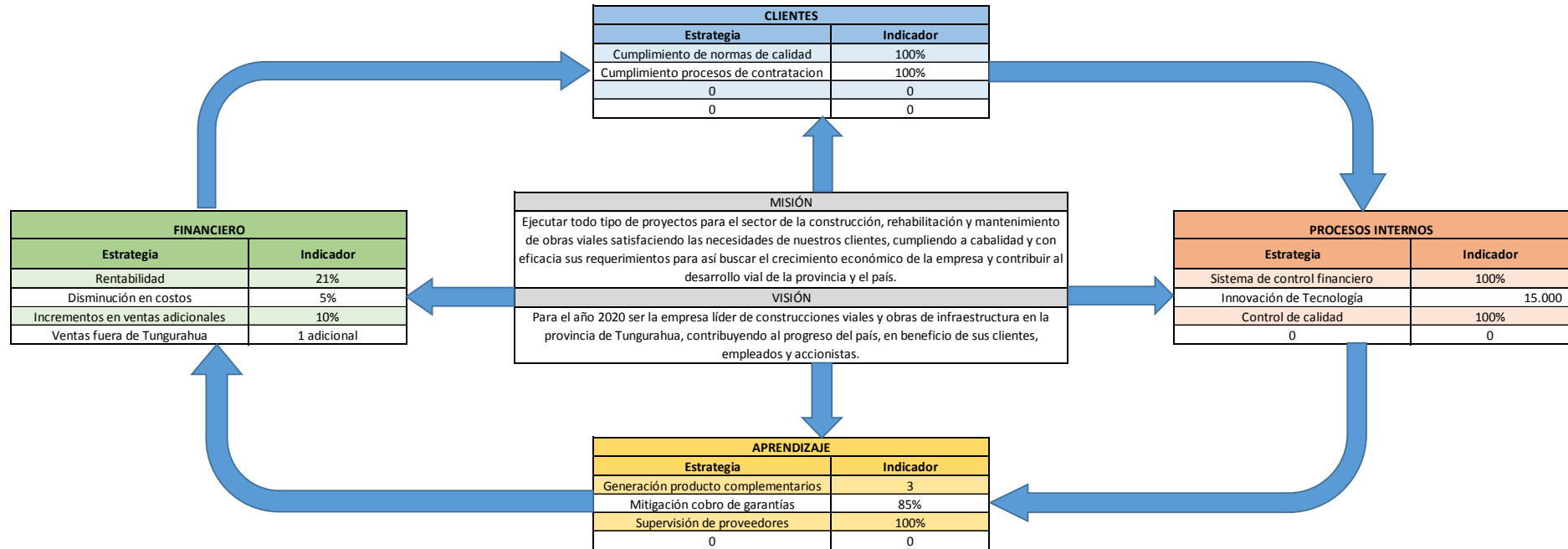
Objetivos	Indicador
Clientes	
Cumplimiento de normas de calidad	100%
Cumplimiento procesos de contratación	100%
Procesos Internos	
Sistema de control financiero	100%
Innovación de Tecnología	15,000
Control de calidad	100%
Aprendizaje	
Generación producto complementarios	3
Mitigación cobro de garantías	85%
Supervisión de proveedores	100%
Financiero	
Rentabilidad	21%
Disminución en costos	5%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aillón

Ilustración N° 15: Cuadro de mando propuesto

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco Aillón

4.5.2 Control de gestión

Cuadro N° 13: Cuadro de Resultados

Objetivos	Resultados
Cientes	
Cumplimiento de normas de calidad	
Cumplimiento procesos de contratación	
Procesos Internos	
Sistema de control financiero	
Innovación de Tecnología	
Control de calidad	
Aprendizaje	
Generación producto complementarios	
Mitigación cobro de garantías	
Supervisión de proveedores	
Financiero	
Rentabilidad	
Disminución en costos	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aillón

Cuadro N° 14: Cuadro de Control

Objetivos	Indicador	Resultado	Diferencia
Cientes			
Cumplimiento de normas de calidad	100%	0%	-100% 0%
Cumplimiento procesos de contratación	100%	0%	-100% 0%
Procesos Internos			
Sistema de control financiero	100%	0%	-100% 0%
Innovación de Tecnología	15,000	-	-15,000 0%
Control de calidad	100%	0%	-100% 0%
Aprendizaje			
Generación producto complementarios	3	-	-3 0%
Mitigación cobro de garantías	85%	0%	-85% 0%
Supervisión de proveedores	100%	0%	-100% 0%
Financiero			
Rentabilidad	21%	0%	-21% 0%
Disminución en costos	5%	0%	-5% 0%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aillón

4.5.3 Nivel de información y control

La información se encontrara definida en base al siguiente cuadro:

Cuadro N° 15: Niveles de Información

Objetivos	Indicador	Resultado	Diferencia	
Clientes				
Cumplimiento de normas de calidad	Operativo	Operativo	Gerencial	Gerencial
Cumplimiento procesos de contratación	Operativo	Operativo	Gerencial	Gerencial
Procesos Internos				
Sistema de control financiero	Operativo	Operativo	Gerencial	Gerencial
Innovación de Tecnología	Operativo	Operativo	Gerencial	Gerencial
Control de calidad	Operativo	Operativo	Gerencial	Gerencial
Aprendizaje				
Generación producto complementarios	Gerencial	Operativo	Gerencial	Gerencial
Mitigación cobro de garantías	Operativo	Operativo	Gerencial	Gerencial
Supervisión de proveedores	Gerencial	Operativo	Gerencial	Gerencial
Financiero				
Rentabilidad	Gerencial	Gerencial	Gerencial	Gerencial
Disminución en costos	Gerencial	Gerencial	Gerencial	Gerencial

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco Aillón

- Las estrategias y metas en relación a las perspectivas de clientes deben ser dadas a conocer a nivel operativos con el fin de determinar mecanismos de mejoramiento de calidad y nivel de satisfacción.
- Las estrategias de Procesos internos, deben ser dadas a conocer en todos los niveles con el fin de establecer políticas de trabajo y utilización adecuada de equipos y maquinaria.

- Las estrategias y perspectivas de aprendizaje, deben ser manejadas a nivel gerencial con el fin de establecer mecanismos de control y mejoramiento continuo e informado a los operativos para el eficaz cumplimiento de las metas.
- Las perspectivas financieras deben ser manejadas únicamente a nivel gerencial con el fin de cumplir con los requerimientos de los accionistas y cumplimiento de requerimientos tributarios y organismos de control.

4.5.4 Nivel de Satisfacción del Cliente

Los mecanismos de medición de satisfacción del cliente se realizaran en base a encuestas, calculados en base a la escala de Likert determinando niveles de acuerdo o desacuerdo en relación a cada ítem, en los que se deben medir los siguientes indicadores:

- Tangibles, referentes a las características de los productos entregados, calidad y características.
- Fiabilidad, referente al cumplimiento de los tiempos y condiciones de entrega.
- Respuesta, con la finalidad de dar nuevas alternativas o soluciones adicionales.

- Seguridad, referente a la credibilidad y confianza demostrada por los empleados en el desempeño de sus funciones y conocimiento en los procesos de construcción.
- Empatía, referente a las relaciones humanas entre los clientes y el personal de atención de la empresa.
- Disponibilidad, tiempo empleado y atención inmediata a las necesidades del cliente.
- Cortesía, trato y formalidad en atención al cliente.
- Agilidad, tiempo en que la persona da solución a los requerimientos.
- Confianza, cumplimiento en los compromisos adquiridos.
- Competencia, capacidad para dar soluciones a los clientes en base al desarrollo técnico y experiencia en el trabajo.
- Comunicabilidad, medios de comunicación con los clientes.
- Calidad del producto, características y estándares requeridos en contratos y pliegos de contratación.
- Precios, cumplimiento con los estándares de la cámara de la construcción.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El estudio nos permitió establecer que el Balance Score Card es una herramienta que sirve como elemento de control para la verificación del cumplimiento de las propuestas y estrategias desarrolladas, mediante las variaciones existentes en los resultados generados en los presupuestos.

El análisis situacional permitió determinar que la empresa cuenta con una buena reputación en la provincia de Tungurahua, con una estructura organización solida con un recurso humano con experiencia, así también consta con instalaciones adecuadas para el desarrollo de asfalto y materiales pétreos prescindiendo de empresas tercericizadas; dentro de las debilidades, se estima que la mayoría de los trabajos se encuentran limitados a la provincia de Tungurahua, con periodos de cobro establecidos por la empresa pública, mismos que sufren retrasos, además de establecer que las relaciones con los competidores es importante en actividades de construcción a nivel país dentro de las microempresas.

Los principales clientes de la empresa está constituido por instituciones públicas, lo que exige centrar el plan en el sector privado enfocándose en el segmento de productos de hormigo y materiales pétreos para proyectos inmobiliarios y construcciones civiles en la provincia de Tungurahua, mediante la aplicación de precios establecidos por la

Cámara de la Construcción y los pliegos generados por el Municipio y Ministerio de Obras Públicas; para el manejo de material promocional se propuso la utilización de material POP, esferos y gorras; la estrategia de comunicación se establece en el manejo de trípticos, dípticos y promoción electrónica con un presupuesto de \$5.250 dólares.

Los indicadores establecidos para el BSC son el 21% de rentabilidad, 5% en la disminución de los costos, 10% en el incremento de ventas y 1 contrato adicional fuera de la provincia de Tungurahua, mediante un proceso de mejora de calidad y verificación de contratos en sistemas de SERCOP y las ventas adicionales generados en los proyectos inmobiliarios y de construcción civil.

La empresa es una constructora que realiza sus actividades en un 95% para el sector público, por tanto se ve en la obligación de cumplir con requerimientos establecidos en los pliegos que se encuentran basados en las Normas Ecuatorianas de la Construcción y precios establecidos en la Cámara de la Construcción, para la elaboración de presupuestos.

Se generó un cuadro de mando integral con el fin de establecer un modelo de planeación estratégica, dicho plan tiene énfasis en la gestión comercial y mercadeo, definiendo un sistema de control de resultados en las diferentes áreas: perspectiva financiera, perspectiva al cliente, perspectiva a los procesos internos y perspectivas de aprendizaje; todas ellas basadas en la misión, visión y valores empresariales.

El interés del gobierno en realizar obras públicas para el mejoramiento vial es la oportunidad más importante con la que cuenta la empresa, sin embargo debe combatir

constantemente la amenaza que representa los retrasos en los pagos por parte de las instituciones públicas.

Aplicando el plan de marketing se podrá atraer clientes del sector privado con la venta de hormigón y materiales petreos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Conseguir nuevos clientes en el sector privado aplicando las estrategias planteadas para que así las ventas de la empresa no dependan mayormente de contratos con el Estado.
- Mejorar la estructura operativa para aumentar la capacidad de producción y generar un proyecto para incentivar al mercado privado de la construcción.
- Poner en marcha las estrategias planteadas y utilizar el Cuadro de Mando Integral como elemento de control de las metas.
- Aprovechar los procesos de licitación generados por el Estado, mediante la revisión continua de las ofertas en el Sistema de Contratación Pública.

REFERENCIAS

1. Ansoff, H. I. (2000). *Corporate Strategy*. New York, NY.: McGraw Hill.
2. Banco Central del Ecuador. (2013). *Informacion Estadistica*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>
3. Bonilla, Y. (2 de Febrero de 2014). *La planeación estratégica de la empresa*. (E. L. Marketing, Editor) Obtenido de <http://e-learningmarketing.blogspot.com/2012/07/planeacion-estrategica-de-mercadeo.html>
4. Caldas, M. (1995). *Preparación y evaluación de proyectos*. (3ra. ed.). Quito, Ecuador.
5. Fred R., D. (2000). *La Gerencia Estratégica*. (3ra. ed.). Fondo Editorial Legis.
6. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). Estadísticas.
7. Inversion & Finanzas. (2013). *Divisas*. Obtenido de <http://www.finanzas.com/divisas/usd-eur/>
8. KAPLAN, R. S. (2000). *Cuadro de mando integral*. España: Ediciones Gestión.
9. Katz, D. (1999). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Ed. Trillas.
10. Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
11. Servicio de Rentas Internas - SRI. (2013). Registro Unico de Contribuyentes.
12. Servicio de Rentas Internas - SRI. (2013). Sistema Nacional de Contratación Pública.
13. Servicio Nacional de Contratacion Pública. (2014). *Ley de Contratacion Pública*. Obtenido de <http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/>

ANEXOS

Anexo N° 1: Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 086:97

Productos Derivados Del Petroleo. Asfalto. Impermeabilizantes Para Cubiertas. Requisitos.

REQUISITOS

Requisitos específicos.

Requisitos fisicoquímicos de los asfaltos impermeabilizantes para cubiertas. Ver Tabla 1.

TABLA 1. Requisitos de los asfaltos impermeabilizantes para cubiertas.

Requisitos	Unidad	Tipos								Métodos de
		I		II		III		IV		Ensayo
		Mín.	Máx.	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.	NTE INENE
Punto de reblandecimiento	°C	57	66	70	80	85	96	99	107	920
Punto de inflamación	°C	246		246		246		246		808
Penetration: a 0°C, 200 g, 60 s	1/10 mm	3		6		3		6		917
a 25°C, 100 g, 5 s	1/10 mm	18	60	18	40	15	35	12	25	917
a 46°C, 50 g, 5 s	1/10 mm	90	180		100		90		75	917
Ductilidad: a 25°C, 5 cm/min	Cm	10,0		3,0		2,5		1,5		916
Solubilidad en tricloroetileno*	% m/m	99		99		99		99		915

Requisitos complementarios.

La comercialización del asfalto impermeabilizante para cubiertas deberá cumplir con lo dispuesto en la Ley de Pesas y Medidas y su Reglamento vigente.

INSPECCIÓN

Muestreo

Producto envasado

Inspección visual. Los lotes estarán formados por envases de iguales características y procedencia. Del lote de envases que se presenten a inspección, se seleccionará al azar un

número de envases equivalente al indicado en la tabla 2. De cada envase seleccionado se tomará 0,1 kg mínimo para formar una mezcla homogénea. Las muestras tomadas se fundirán y mezclarán completamente para sacar de esta mezcla, una muestra compuesta suficiente, con la que se realizarán los ensayos indicados en la tabla 1. *Preparación de la muestra.* La muestra deberá tomarse por lo menos a 8 cm por debajo de la superficie, 8 cm sobre el fondo y a igual distancia de los costados, utilizando cualquier medio apropiado.

Las muestras seleccionadas se deberán fundir con un calentamiento cuidadoso, agitando la muestra a fin de lograr una temperatura uniforme. Este proceso se prolongará hasta cuando la mezcla sea lo suficientemente manejable para extraer la muestra de ensayo.

TABLA 2. Número de envases extraídos

NÚMERO DE ENVASES EN EL LOTE	ENVASES EXTRAÍDOS
2 a 8	2
9 a 27	3
28 a 64	4
65 a 125	5
126 a 216	6
217 a 343	7
244 a 512	8
513 a 729	9
730 a 1 000	10
1 001 a 1 331	11

En ningún caso se deberá llevar la muestra a temperaturas superiores a los 20°C por encima de su punto de reblandecimiento.

La muestra no se deberá calentar por más de 30 minutos, tiempo durante el cual se evitará la formación de burbujas de aire en la misma.

Aceptación o rechazo

Si la muestra ensayada no cumple con uno o más de los requisitos establecidos en el numeral 6 de esta norma, se extraerá una nueva muestra y se repetirán los ensayos en cuestión. Si en esta segunda ocasión alguna de los ensayos no cumpliera con los requisitos establecidos en

el numeral 6 de esta norma, se rechazará el lote correspondiente. No obstante lo anterior, el vendedor podrá optar por pedir una nueva extracción de la muestra, mediante un árbitro designado de común acuerdo entre las partes.

ENVASADO

Los asfaltos impermeabilizantes utilizados como impermeabilizante para cubiertas se comercializarán en envases o al granel.

ROTULADO

Cada envase debe presentar un rótulo perfectamente legible que incluya la siguiente información:

- Nombre o razón social del fabricante.
- Marca comercial del producto.
- Uso, características y modo de empleo del producto.
- Contenido neto en unidades del SI.
- Norma Técnica Ecuatoriana de referencia.

Cada despacho deberá acompañarse de un documento que contenga la información determinada en 9.1.

Anexo N° 2: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

TITULO I. GENERALIDADES

Art. 1.- Objeto y Ámbito.- Esta Ley establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen:

- Los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado.
-
- Los Organismos Electorales.
-
- Los Organismos de Control y Regulación.
-
- Las entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo.
-
- Los Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
-
- Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.
-
- Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles en cualquiera de los siguientes casos: a) estén integradas o se conformen mayoritariamente con cualquiera de los organismos y entidades señaladas en los números 1 al 6 de este artículo o, en general por instituciones del Estado; o, b) que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice,

en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato.

-
- Las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital, patrimonio o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta (50%) por ciento del costo del respectivo contrato. Se exceptúan las personas jurídicas a las que se refiere el numeral 8 del artículo 2 de esta Ley, que se someterán al régimen establecido en esa norma.

TITULO II. SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Art. 7.- Sistema Nacional de Contratación Pública SNCP.- El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley.

Art. 9.- Objetivos del Sistema.- Son objetivos prioritarios del Estado, en materia de contratación pública, los siguientes:

- Garantizar la calidad del gasto público y su ejecución en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo;
- Garantizar la ejecución plena de los contratos y la aplicación efectiva de las normas contractuales;
- Garantizar la transparencia y evitar la discrecionalidad en la contratación pública;

- Convertir la contratación pública en un elemento dinamizador de la producción nacional;
- Promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, en el marco de esta Ley;
- Agilizar, simplificar y adecuar los procesos de adquisición a las distintas necesidades de las políticas públicas y a su ejecución oportuna;
- Impulsar la participación social a través de procesos de veeduría ciudadana que se desarrollen a nivel nacional, de conformidad con el Reglamento;
- Mantener una sujeción efectiva y permanente de la contratación pública con los sistemas de planificación y presupuestos del Gobierno central y de los organismos seccionales;
- Modernizar los procesos de contratación pública para que sean una herramienta de eficiencia en la gestión económica de los recursos del Estado;
- Garantizar la permanencia y efectividad de los sistemas de control de gestión y transparencia del gasto público; y,
- Incentivar y garantizar la participación de proveedores confiables y competitivos en el SNCP.

CAPITULO III. DE LAS HERRAMIENTAS DEL SISTEMA

Art. 16.- Registro Único de Proveedores.- Créase el Registro Único de Proveedores (RUP), como un sistema público de información y habilitación de las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con capacidad para contratar según esta Ley, cuya administración corresponde al Instituto Nacional de Contratación Pública.

El RUP será dinámico, incluirá las categorizaciones dispuestas por el Instituto Nacional de Contratación Pública y se mantendrá actualizado automática y permanentemente por medios

de interoperación con las bases de datos de las instituciones públicas y privadas que cuenten con la información requerida, quienes deberán proporcionarla de manera obligatoria y gratuita y en tiempo real.

Art. 17.- Publicidad de la Información.- La información del RUP será pública y estará disponible en el Portal COMPRAS PUBLICAS.

Las Entidades Contratantes no podrán llevar registros adicionales ni exigir a sus oferentes o proveedores la presentación de los documentos ya solicitados para la obtención del RUP.

Los proveedores serán responsables de la veracidad, exactitud y actualidad de la información entregada para la obtención del RUP y deberán informar al Instituto Nacional de Contratación Pública sobre cualquier cambio o modificación en los plazos que señale el Reglamento.

Art. 18.- Obligatoriedad de Inscripción.- Para participar individualmente o en asociación en las contrataciones reguladas por esta Ley se requiere constar en el RUP como proveedor habilitado. Por excepción, los oferentes que intervengan en procesos de menor cuantía podrán no estar inscritos en el RUP; pero, deberán inscribirse en el RUP previa a la suscripción de sus respectivos contratos.

El Reglamento a esta Ley establecerá las normas relativas al funcionamiento del RUP.

TITULO III. DE LOS PROCEDIMIENTOS

Art. 22.- Plan Anual de Contratación.- Las Entidades Contratantes, para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, sus objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente, de conformidad a la planificación plurianual de la Institución, asociados al Plan Nacional de Desarrollo y a los presupuestos del Estado.

El Plan será publicado obligatoriamente en la página Web de la Entidad Contratante dentro de los quince (15) días del mes de enero de cada año e inter operará con el portal COMPRAS

PUBLICAS. De existir reformas al Plan Anual de Contratación, éstas serán publicadas siguiendo los mismos mecanismos previstos en este inciso.

El contenido del Plan de contratación y los sustentos del mismo se regularán en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 23.- Estudios.- Antes de iniciar un procedimiento precontractual, de acuerdo a la naturaleza de la contratación, la entidad deberá contar con los estudios y diseños completos, definitivos y actualizados, planos y cálculos, especificaciones técnicas, debidamente aprobados por las instancias correspondientes, vinculados al Plan Anual de Contratación de la entidad.

Los estudios y diseños incluirán obligatoriamente como condición previa a su aprobación e inicio del proceso contractual, el análisis de desagregación tecnológica o de Compra de Inclusión, según corresponda, los que determinarán la proporción mínima de participación nacional o local de acuerdo a la metodología y parámetros determinados por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

La máxima autoridad de la Entidad Contratante y los funcionarios que hubieren participado en la elaboración de los estudios, en la época en que éstos se contrataron y aprobaron, tendrán responsabilidad solidaria junto con los consultores o contratistas, si fuere del caso, por la validez de sus resultados y por los eventuales perjuicios que pudieran ocasionarse en su posterior aplicación.

Art. 24.- Presupuesto.- Las entidades previamente a la convocatoria, deberán certificar la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación.

El Reglamento establecerá las formas en que se conferirán las certificaciones o los mecanismos electrónicos para la verificación a que se refiere el inciso anterior.

Art. 25.- Participación Nacional.- Los Pliegos contendrán criterios de valoración que incentiven y promuevan la participación local y nacional, mediante un margen de preferencia para los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos la consultoría, de origen local y

nacional, de acuerdo a los parámetros determinados por el Ministerio de Industrias y Competitividad.

Art. 26.- Asociación para ofertar.- En los procedimientos a los que se refiere esta Ley los oferentes inscritos en el RUP, sean personas naturales o jurídicas, podrán presentar sus ofertas individualmente, asociadas, o con compromiso de asociación o consorcio.

La participación de la consultoría extranjera, sea ésta de personas naturales o jurídicas, se limitará a los campos, actividades o áreas en cuyos componentes parciales o totales no existe capacidad técnica o experiencia de la consultoría nacional, determinadas por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

Art. 27.- Modelos Obligatorios.- Serán obligatorios los modelos y formatos de documentos pre contractuales, y la documentación mínima requerida para la realización de un procedimiento precontractual y contractual, que serán elaborados y oficializados por el Instituto Nacional de Contratación Pública, para lo cual podrá contar con la asesoría de la Procuraduría General del Estado y de la Contraloría General del Estado.

Art. 28.- Uso de Herramientas Informáticas.- Los procedimientos establecidos en esta Ley, se tramitarán preferentemente utilizando herramientas informáticas, de acuerdo a lo señalado en el Reglamento de esta Ley.

El Portal COMPRAS PUBLICAS deberá contar con seguridades informáticas que garanticen su correcto funcionamiento, con las pistas de auditoría correspondientes.

Art. 29.- Compras Corporativas.- Con el objeto de conseguir mejores condiciones de contratación y aprovechar economías de escala, dos o más entidades podrán firmar convenios interinstitucionales con el fin de realizar en forma conjunta un procedimiento de selección único, para la adquisición de bienes, ejecución de obras de interés común o prestación de servicios incluidos los de consultoría.

Se observarán los procedimientos correspondientes de acuerdo al monto y naturaleza de la contratación.

Para la elaboración del convenio se observarán los modelos de uso obligatorio desarrollados por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

Una vez culminado el proceso de selección, si la contratación fuera divisible, se suscribirán contratos independientes entre cada entidad y el o los adjudicatarios.

Art. 31.- Divulgación, Inscripción, Aclaraciones y Modificaciones de los Pliegos.- Los Pliegos contendrán toda la información requerida para participar en un proceso de provisión de obras, bienes o servicios, incluidos los de consultoría.

Los Pliegos contendrán toda la información técnica, económica y legal requerida en un proceso como planos, estudios, especificaciones técnicas, condiciones económicas, legales y contractuales.

Los Pliegos son públicos y su acceso es gratuito para cualquier persona a través del portal de **COMPRAS PUBLICAS**.

En ningún proceso de contratación, sea cual sea su monto o modalidad, se cobrará valor alguno por derecho de inscripción. Exclusivamente el oferente adjudicado, una vez recibida la notificación de adjudicación, pagará a la entidad el valor previsto en forma previa en los pliegos, y con el cual se cubra exclusivamente los costos de levantamiento de textos, reproducción y edición de los Pliegos, de ser el caso.

Los interesados podrán realizar preguntas y solicitar aclaraciones sobre los pliegos a la entidad convocante. Las preguntas, las aclaraciones, las respuestas y las modificaciones a los pliegos, en caso de existir, se publicarán en el portal **COMPRAS PUBLICAS**.

Los Pliegos establecerán el plazo y los procedimientos para formular las preguntas y aclaraciones y para obtener las respuestas correspondientes.

En los Pliegos deberá incluirse obligatoriamente un plazo de convalidación de errores de forma de la oferta, de conformidad con lo establecido en el Reglamento.

Art. 40.- Montos y Tipos de Contratación.- La celebración de contratos de consultoría se sujetará a las siguientes disposiciones:

- Contratación directa: Cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. La selección, calificación, negociación y adjudicación la realizará la máxima autoridad de la Entidad Contratante de acuerdo al procedimiento previsto en el Reglamento a la Ley;
- Contratación mediante lista corta: Cuando el presupuesto referencial del contrato supere el fijado en el número anterior y sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del presupuesto inicial del Estado correspondiente al ejercicio económico; y,
- Contratación mediante concurso público: Cuando el presupuesto referencial del contrato sea igualo superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Art. 41.- Criterios de Selección para Consultoría.- Los servicios de consultoría serán seleccionados sobre la base de criterios de calidad y costo. Las ofertas de consultoría serán presentadas en dos (2) sobres separados, el primero contendrá los aspectos técnicos sobre los que se evaluará la calidad y, el segundo, los aspectos económicos, sobre los que se calificará el costo.

Los procesos de selección se efectuarán entre consultores de la misma naturaleza; así entre consultores individuales, entre firmas consultoras, o entre organismos que puedan atender y estén en capacidad jurídica de prestar servicios de consultoría.

Los procedimientos de contratación incluirán las siguientes etapas: calificación, selección, negociación y adjudicación.

La calificación de la calidad de las propuestas de consultoría, se realizará sobre la base de lo previsto en los pliegos respectivos, debiendo tenerse en cuenta los siguientes requisitos, procedimientos y criterios:

- Capacidad técnica y administrativa disponible;
- Antecedentes y experiencia demostrables en la realización de trabajos anteriores;
- Antecedentes y experiencia demostrables del personal que será asignado a la ejecución del contrato;
- Plan de trabajo, metodología propuesta y conocimiento probado de las condiciones generales, locales y particulares del proyecto materia de la consultoría;
- Disponibilidad de los recursos, instrumentos y equipos necesarios para la realización de la consultoría; y,
- Cuando intervengan empresas nacionales en asocio con empresas extranjeras, se tomarán en consideración, adicionalmente, los procedimientos y metodologías que ofrezca la consultoría extranjera para hacer efectiva una adecuada transferencia de tecnología, así como la mayor y mejor utilización de la capacidad técnica de profesionales ecuatorianos.

Una vez calificadas las ofertas técnicas, se procederá a la apertura de las ofertas económicas, las cuales serán asimismo objeto de revisión y calificación según el procedimiento que se determine en el Reglamento de esta Ley y sin que en ningún caso el costo tenga un porcentaje de incidencia superior al veinte (20%) por ciento, con relación al total de la calificación de la oferta.

Con el proponente que obtenga el mayor puntaje ponderado de la oferta técnica y económica, se procederá a la negociación de los términos técnicos y contractuales y a los ajustes económicos que se deriven de tal negociación.

Si no se llegare a un acuerdo, las negociaciones se darán por terminadas y comenzarán con el consultor calificado en el siguiente lugar, continuándose con el mismo procedimiento descrito en los incisos anteriores.

La adjudicación se realizará conforme lo indica el artículo 32 de esta Ley.

CAPITULO III. LICITACIÓN

Art. 48.- Procedencia.- La licitación es un procedimiento de contratación que se utilizará en los siguientes casos:

1. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; 2. Para contratar la adquisición de bienes o servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y, 3. Para contratar la ejecución de obras, cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Art. 49.- De las Fases Preparatoria y Precontractual.- La fase preparatoria de todo procedimiento licitatorio comprende la conformación de la Comisión Técnica requerida para la tramitación de la licitación así como la elaboración de los pliegos.

La fase precontractual comprende la publicación de la convocatoria, el procedimiento de aclaraciones, observaciones y respuestas, contenidos y análisis de las ofertas, informes de evaluación hasta la adjudicación y notificación de los resultados de dicho procedimiento.

Las fases preparatoria y precontractual se regularán en el Reglamento de esta Ley.

CAPITULO II. DE LOS REQUISITOS Y FORMA DE LOS CONTRATOS

Art. 68.- Requisitos de los Contratos.- Son requisitos para la celebración de los contratos, los siguientes:

- La competencia del órgano de contratación;

- La capacidad del adjudicatario;
- La existencia de disponibilidad presupuestaria y de los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de las obligaciones; y,
- La formalización del contrato, observando el debido proceso y los requisitos constantes en la presente Ley y su Reglamento.

Art. 69.- Suscripción de Contratos.- Los contratos que por su naturaleza o expreso mandato de la Ley lo requieran se formalizarán en escritura pública dentro del término de quince (15) días desde la notificación de la adjudicación. Los contratos cuya cuantía sea igual o superior a la base prevista para la licitación se protocolizarán ante Notario Público. Los gastos derivados del otorgamiento del contrato son de cuenta del contratista.

Las contrataciones que se realicen por el sistema de catálogo se formalizarán con la orden de compra y el acta de entrega.

Las contrataciones de menor cuantía se instrumentarán con la factura correspondiente, sin perjuicio de que se puedan elaborar documentos que contengan las obligaciones particulares que asuman las partes.

Los demás contratos se otorgarán por documento suscrito entre las partes sin necesidad de escritura pública.

Para la suscripción del contrato, será requisito previo la rendición de las garantías correspondientes.

Cuando por causas imputables al adjudicatario no se suscriba el contrato dentro del término correspondiente, la entidad deberá declararlo como adjudicatario fallido y disponer su suspensión del RUP. De existir ofertas habilitadas, la entidad, de convenir a sus intereses, adjudicará el contrato al oferente que hubiera presentado la siguiente oferta de mejor costo.

Si el contrato no se celebrare por causas imputables a la Entidad Contratante, el adjudicatario podrá demandar la correspondiente indemnización de los daños y perjuicios o reclamar

administrativamente los gastos en que ha incurrido, siempre que se encuentren debida y legalmente comprobados. La entidad a su vez deberá repetir contra el o los funcionarios o empleados responsables.

En ningún caso se podrá iniciar la ejecución del contrato sin la previa celebración o formalización de los instrumentos expuestos en este artículo.

Art. 70.- Administración del Contrato.- Los contratos contendrán estipulaciones específicas relacionadas con las funciones y deberes de los administradores del contrato, así como de quienes ejercerán la supervisión o fiscalización.

En el expediente se hará constar todo hecho relevante que se presente en la ejecución del contrato, de conformidad a lo que se determine en el Reglamento. Especialmente se referirán a los hechos, actuaciones y documentación relacionados con pagos; contratos complementarios; terminación del contrato; ejecución de garantías; aplicación de multas y sanciones; y, recepciones.

Art. 71.- Cláusulas Obligatorias.- En los contratos sometidos a esta Ley se estipulará obligatoriamente cláusulas de multas, así como una relacionada con el plazo en que la entidad deberá proceder al pago del anticipo, en caso de haberlo; el que no podrá exceder del término de treinta (30) días.

Las multas se impondrán por retardo en la ejecución de las obligaciones contractuales conforme al cronograma valorado, así como por incumplimientos de las demás obligaciones contractuales, las que se determinarán en relación directa con el monto total del contrato y por cada día de retraso.

Las multas impuestas al contratista pueden ser impugnadas en sede administrativa, a través de los respectivos recursos, o en sede judicial o arbitral.

Art. 72.- Contratos Modificatorios para Enmendar Casos de Errores.- Para corregir errores manifiestos de hecho, de transcripción o de cálculo que se hubieren producido de buena fe en las cláusulas contractuales, las entidades podrán celebrar contratos modificatorios que enmienden los errores encontrados.

CAPITULO III. DE LAS GARANTÍAS

Art. 73.- Formas de garantías.- En los contratos a que se refiere esta Ley, los contratistas podrán rendir cualquiera de las siguientes garantías:

- Garantía incondicional, irrevocable y de cobro inmediato, otorgada por un banco o institución financiera establecidos en el país o por intermedio de ellos;
- Fianza instrumentada en una póliza de seguros, incondicional e irrevocable, de cobro inmediato, emitida por una compañía de seguros establecida en el país;
- Primera hipoteca de bienes raíces, siempre que el monto de la garantía no exceda del sesenta(60%) por ciento del valor del inmueble hipotecado, según el correspondiente avalúo catastral correspondiente;
- Depósitos de bonos del Estado, de las municipalidades y de otras instituciones del Estado, certificaciones de la Tesorería General de la Nación, cédulas hipotecarias, bonos de prenda, Notas de crédito otorgadas por el Servicio de Rentas Internas, o valores fiduciarios que hayan sido calificados por el Directorio del Banco Central del Ecuador. Su valor se computará de acuerdo con su cotización en las bolsas de valores del país, al momento de constituir la garantía. Los intereses que produzcan pertenecerán al proveedor; y,
- Certificados de depósito a plazo, emitidos por una institución financiera establecida en el país, endosados por valor en garantía a la orden de la Entidad Contratante y cuyo plazo de vigencia sea mayor al estimado para la ejecución del contrato.

No se exigirán las garantías establecidas por la presente Ley para los contratos referidos en el número 8 del artículo 2 de esta Ley.

Para hacer efectiva la garantía, la Entidad Contratante tendrá preferencia sobre cualquier otro acreedor, sea cual fuere la naturaleza del mismo y el título en que se funde su pretensión.

Las garantías otorgadas por bancos o instituciones financieras y las pólizas de seguros establecidas en los numerales 1 y 2 del presente artículo, no admitirán cláusula alguna que establezca trámite administrativo previo, bastando para su ejecución, el requerimiento por escrito de la entidad beneficiaria de la garantía. Cualquier cláusula en contrario, se entenderá como no escrita.

Art. 74.- Garantía de Fiel Cumplimiento.- Para seguridad del cumplimiento del contrato y para responder por las obligaciones que contrajeran a favor de terceros, relacionadas con el contrato, el adjudicatario, antes o al momento de la firma del contrato, rendirá garantías por un monto equivalente al cinco (5%) por ciento del valor de aquel. En los contratos de obra, así como en los contratos integrales por precio fijo, esta garantía se constituirá para garantizar el cumplimiento del contrato y las obligaciones contraídas a favor de terceros y para asegurar la debida ejecución de la obra y la buena calidad de los materiales, asegurando con ello las reparaciones o cambios de aquellas partes de la obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al proveedor.

En los contratos de obra o en la contratación de servicios no normalizados, si la oferta económica corregida fuese inferior al presupuesto referencial en un porcentaje igual o superior al diez (10%) por ciento de éste, la garantía de fiel cumplimiento deberá incrementarse en un monto equivalente al veinte (20%) por ciento de la diferencia entre el presupuesto referencial y la cuantía del contrato.

Tales cauciones podrán constituirse mediante la entrega de las garantías contempladas en los números: 1, 2; y, 5 del artículo 73 de esta Ley.

No se exigirá este tipo de garantía en los contratos de compraventa de bienes inmuebles y de adquisición de bienes muebles que se entreguen al momento de efectuarse el pago.

Tampoco se exigirá esta garantía en los contratos cuya cuantía sea menor a multiplicar el coeficiente 0.000003 por el Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Con cargo a la garantía de fiel cumplimiento se podrá efectivizar las multas que le fueren impuestas al contratista.

Art. 75.- Garantía por Anticipo.- Si por la forma de pago establecida en el contrato, la Entidad Contratante debiera otorgar anticipos de cualquier naturaleza, sea en dinero, giros a la vista u otra forma de pago, el contratista para recibir el anticipo, deberá rendir previamente garantías por igual valor del anticipo, que se reducirán en la proporción que se vaya amortizando aquél o se reciban provisionalmente las obras, bienes o servicios. Las cartas de crédito no se considerarán anticipo si su pago está condicionado a la entrega - recepción de los bienes u obras materia del contrato.

El monto del anticipo lo regulará la Entidad Contratante en consideración de la naturaleza de la contratación.

Art. 76.- Garantía Técnica para ciertos Bienes.- En los contratos de adquisición, provisión o instalación de equipos, maquinaria o vehículos, o de obras que contemplen aquella provisión o instalación, para asegurar la calidad y buen funcionamiento de los mismos, se exigirá, además, al momento de la suscripción del contrato y como parte integrante del mismo, una garantía del fabricante, representante, distribuidor o vendedor autorizado, la que se mantendrá vigente de acuerdo con las estipulaciones establecidas en el contrato.

Estas garantías son independientes y subsistirán luego de cumplida la obligación principal.

De no presentarse esta garantía, el contratista entregará una de las previstas en esta Ley por igual valor del bien a suministrarse, de conformidad con lo establecido en los pliegos y en el contrato.

Cualquiera de estas garantías entrará en vigencia a partir de la entrega recepción del bien.

Art. 77.- Devolución de las Garantías.- En los contratos de ejecución de obras, la garantía de fiel cumplimiento se devolverá al momento de la entrega recepción definitiva, real o presunta. En los demás contratos, las garantías se devolverán a la firma del acta recepción única o a lo estipulado en el contrato.